

# AGREGANDO VALORES

*Administração,  
Contabilidade  
e Economia*

**Volume 1 - 2024**

*Jader Silveira (Org.)*

# AGREGANDO VALORES

*Administração,  
Contabilidade  
e Economia*

**Volume 1 - 2024**

*Jader Silveira (Org.)*

© 2024 – Editora Ópera

[www.editoraopera.com.br](http://www.editoraopera.com.br)

editoraopera@gmail.com

### **Organizador**

Jader Luís da Silveira

**Editor Chefe:** Jader Luís da Silveira

**Editoração e Arte:** Resiane Paula da Silveira

**Capa:** Freepik/Ópera

**Revisão:** Respectiveos autores dos artigos

### **Conselho Editorial**

Ma. Heloisa Alves Braga, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, SEE-MG

Me. Ricardo Ferreira de Sousa, Universidade Federal do Tocantins, UFT

Me. Guilherme de Andrade Ruela, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF

Esp. Rícael Spirandeli Rocha, Instituto Federal Minas Gerais, IFMG

Ma. Luana Ferreira dos Santos, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Ana Paula Cota Moreira, Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, FUNCEC

Me. Camilla Mariane Menezes Souza, Universidade Federal do Paraná, UFPR

Ma. Jocilene dos Santos Pereira, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Dra. Haiany Aparecida Ferreira, Universidade Federal de Lavras, UFLA

Me. Arthur Lima de Oliveira, Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do RJ, CECIERJ

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S587a	Silveira, Jader Luís da Agregando Valores: Administração, Contabilidade e Economia - Volume 1 / Jader Luís da Silveira (organizador). – Formiga (MG): Editora Ópera, 2024. 193 p. : il.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-85284-18-9 DOI: 10.5281/zenodo.10766505  1. Administração. 2. Contabilidade. 3. Economia. I. Silveira, Jader Luís da. II. Título.  CDD: 658 CDU: 354
-------	---

*Os artigos, seus conteúdos, textos e contextos que participam da presente obra apresentam responsabilidade de seus autores.*

Downloads podem ser feitos com créditos aos autores. São proibidas as modificações e os fins comerciais.

Proibido plágio e todas as formas de cópias.

Editora Ópera  
CNPJ: 35.335.163/0001-00  
Telefone: +55 (37) 99855-6001  
[www.editoraopera.com.br](http://www.editoraopera.com.br)  
[editoraopera@gmail.com](mailto:editoraopera@gmail.com)  
Formiga - MG  
Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:  
<https://www.editoraopera.com.br/2024/03/agregando-valores-administracao.html>



## AUTORES

ALINE VANESSA SAUER  
CAROLINA ROCHA DE ALMEIDA  
CLÉDISSA R. F. O. GURGEL  
DANIEL LANNA PEIXOTO  
DAYANE ADRIELLI SCHNEIDER  
EDUARDO ALMEIDA COSTA  
ELINELSON PINHEIRO DE SOUZA  
ERICH DOS REIS DUARTE  
EVELIN CRISTINA DE GOES  
GONZALO DIEGO PEÑA  
IGOR DIAS DOMINGUES DE SOUZA  
JHENIFER CAROLINE DE OLIVEIRA RODRIGUES  
LEANDRO HUPALO  
MARCOS AUGUSTO ALVES DA SILVA  
MARIA EDUARDA ENGEL DOS SANTOS  
MATEUS MARRAFON NICOLSI  
MATEUS PEIXOTO RODRIGUES  
MATHEUS HASHIMOTO DA SILVA  
MOACIR MARQUES  
MONIKA FRITZ  
NICOLY SAICK PETRONETO  
NILTON CEZAR CARRARO  
NILTON S. FORMIGA  
PAOLA BRUSCO RIBETA  
REGES CHIMELLO  
REINALDO DALLAGRANA  
RODRIGO VIEIRA FERREIRA  
VELUZIA MARIA MAIA CALVACANTI DE LIMA SOFFIATTI  
VITOR COLODETTE

## APRESENTAÇÃO

No âmago da sociedade contemporânea, onde a complexidade dos sistemas econômicos e a dinâmica das organizações delineiam o cenário empresarial, emerge a necessidade premente de compreender e dominar os pilares fundamentais que sustentam o desenvolvimento e a prosperidade: Administração, Contabilidade e Economia.

À medida que a sociedade avança em sua complexidade e interconexão, os campos da Administração, Contabilidade e Economia emergem como pilares essenciais na compreensão e condução dos processos que regem as organizações e a economia global.

A Administração, como arte de coordenar recursos e direcionar esforços, revela-se como a bússola que guia as organizações em meio ao oceano turbulento do mercado globalizado. Seus princípios, desde os clássicos até os mais modernos, permeiam cada página deste livro, fornecendo um mapa preciso para a navegação segura dos gestores.

A Contabilidade, por sua vez, surge como o idioma universal dos negócios, traduzindo em números e relatórios a essência das transações comerciais e o estado financeiro das empresas. Seus conceitos, desde a contabilidade gerencial até as mais recentes normativas contábeis internacionais, são explorados com minúcia, revelando a importância crucial da informação contábil na tomada de decisões estratégicas.

Por fim, a Economia, ciência que desvenda os mecanismos da alocação de recursos escassos, oferece-nos uma lente poderosa para compreender as forças que regem os mercados e moldam o comportamento dos agentes econômicos. Ao explorar os fundamentos econômicos da produção, distribuição e consumo, este livro lança luz sobre os processos subjacentes que impulsionam o crescimento e a competitividade das empresas.

Espera-se que este livro sirva como um guia confiável e inspirador para todos aqueles que almejam não apenas compreender, mas também transformar positivamente as realidades organizacionais e econômicas em que estão inseridos.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> <b>METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO - CONSTRUTIVISTA (MCDA-C): UMA AVALIAÇÃO DAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR</b>	<b>9</b>
<hr/>	
<b>Capítulo 2</b> <b>A MEDIDA DO INVESTIMENTO EMOCIONAL DO TRABALHADOR NO AMBIENTE LABORAL: VALIDADE DE CONTEÚDO E CONSTRUTO DO CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO PÓS-ISOLAMENTO SOCIAL EM TRABALHADORES</b>	<b>28</b>
<hr/>	
<b>Capítulo 3</b> <b>ABORDAGENS PARA POTENCIALIZAR A PRODUTIVIDADE E O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL NO PERÍODO PÓS-PANDEMIA DE COVID-19</b>	<b>58</b>
<hr/>	
<b>Capítulo 4</b> <b>TEORIA DA AGÊNCIA NO BRASIL PÓS-CRISE: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO</b>	<b>84</b>
<hr/>	
<b>Capítulo 5</b> <b>FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS NAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS ACOMPANHADAS PELO PROGRAMA BRASIL MAIS NO OESTE DE SANTA CATARINA</b>	<b>104</b>
<hr/>	
<b>Capítulo 6</b> <b>ANÁLISE DA EMPREGABILIDADE PARA BACHARÉIS EM ADMINISTRAÇÃO NA REGIÃO DE INDAIATUBA - SP</b>	<b>121</b>
<hr/>	
<b>Capítulo 7</b> <b>O PAPEL DAS EMOÇÕES NA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NO TURISMO DE EXPERIÊNCIA</b>	<b>143</b>
<hr/>	
<b>Capítulo 8</b> <b>PRODUÇÃO DE CABOS DE VASSOURA A PARTIR DO APROVEITAMENTO DE RESÍDUOS DA COLHEITA FLORESTAL</b>	<b>161</b>

**Capítulo 9**

**ANÁLISE DE COMPATIBILIDADE DO USO DE COBRE NUTRICIONAL E BACILLUS (BOMBARDEIRO) NO MANEJO DE DOENÇAS NA CULTURA DE SOJA**

*Erich dos Reis Duarte; Gonzalo Diego Peña; Matheus Hashimoto da Silva; Aline Vanessa Sauer; Eduardo Almeida Costa; Mateus Marrafon Nicolosi; Marcos Augusto Alves da Silva*

**175**

---

**AUTORES**

**188**



**Capítulo 1**  
**METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO -  
CONSTRUTIVISTA (MCDA-C): UMA AVALIAÇÃO DAS  
MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR**

*Maria Eduarda Engel dos Santos*  
*Moacir Marques*

# **METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO - CONSTRUTIVISTA (MCDA-C): UMA AVALIAÇÃO DAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR**

***Maria Eduarda Engel dos Santos***

*Engenheira de Produção, ddudaengel@live.com*

***Moacir Marques***

*Professor, Consultor, Engenheiro de Produção, moacirmarques@univali.br*

## **RESUMO**

A busca pela qualidade é essencial para a competitividade das organizações. Investir nas pessoas, valorizar o ser humano e oferecer oportunidades de crescimento e autonomia são aspectos cruciais para a sobrevivência e sucesso empresarial. A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização. A gestão eficaz exige o monitoramento constante do ambiente externo e interno das organizações, pois isso apoia as decisões e proporciona vantagens competitivas no mercado. Para se destacar e ser reconhecida como uma empresa exemplar, é essencial ir além dos resultados financeiros e mostrar comprometimento com o bem-estar dos colaboradores. O estudo do Clima Organizacional vem se tornando um aspecto de maior interesse nas organizações, uma vez que os gestores estão investindo cada vez mais no capital humano e, assim, encarando as percepções dos trabalhadores como um grande diferencial para adaptar-se e manter-se no mercado. As certificações empresariais são essenciais para organizações que buscam melhorar processos e demonstrar compromisso com a melhoria contínua e satisfação dos clientes. Estar em conformidade com padrões normativos de qualidade, meio ambiente, saúde ocupacional e segurança proporciona um diferencial competitivo significativo no mercado nacional e internacional. A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C) é uma abordagem que busca auxiliar na tomada de decisões complexas, levando em consideração

múltiplos critérios, com o objetivo de construir coletivamente soluções que sejam fundamentadas e aceitáveis para todas as partes interessadas, aumentando a legitimidade e a compreensão das decisões tomadas. Portanto, este estudo visou desenvolver um modelo de avaliação e certificação empresarial, integrando parâmetros de avaliação como pesquisa de clima, avaliação da estrutura de trabalho, benefícios oferecidos aos colaboradores e indicadores organizacionais, tomando como base as fases da MCDA-C. Como resultado, foi construída a certificação empresarial *Workplace Excellence*, a qual possui três etapas: avaliação da empresa, classificação (*Gold*, *Silver* ou *Bronze*) e relatório de recomendações. Este modelo foi aplicado em uma empresa piloto, analisando os resultados e revelando áreas de excelência e oportunidades de melhoria, resultando em um diagnóstico e relatório de recomendações. A *Workplace Excellence* é uma abordagem que visa elevar a qualidade dos ambientes de trabalho, orientando as organizações na busca contínua por ambientes de trabalho excepcionais, contribuindo para a competitividade e a sustentabilidade das empresas, demonstrando compromisso com o bem-estar dos colaboradores e, por conseguinte, o sucesso no mercado.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Metodologia MCDA-C. Certificação Organizacional.

#### **ABSTRACT**

The search for quality is essential for the competitiveness of organizations. Investing in people, valuing human beings and offering opportunities for growth and autonomy are crucial aspects for business survival and success. Organizational Performance Assessment (ADO) is the management process used to build, consolidate and disseminate knowledge through the identification, organization, measurement and integration of aspects deemed relevant to measure and manage the performance of the organization's strategic objectives. Effective management requires constant monitoring of the external and internal environment of organizations, as this supports decisions and provides competitive advantages in the market. To stand out and be recognized as an exemplary company, it is essential to go beyond financial results and show commitment to the well-being of employees. The study of the Organizational Climate has become an aspect of greater interest in organizations, since managers are increasingly investing in human capital and, thus, seeing workers' perceptions as a great differentiator in adapting and maintaining themselves in the market. Business certifications are essential for organizations seeking to improve processes and demonstrate commitment to continuous improvement and customer satisfaction. Complying with regulatory standards of quality, environment, occupational health and safety provides a significant competitive advantage in the national and international market. Business certifications are essential for organizations seeking to improve processes and demonstrate commitment to continuous

improvement and customer satisfaction. Complying with regulatory standards of quality, environment, occupational health and safety provides a significant competitive advantage in the national and international market. The Multi-Criteria Decision Support Methodology - Constructivist (MCDA-C) is an approach that seeks to assist in making complex decisions, taking into account multiple criteria, with the aim of collectively building solutions that are well-founded and acceptable to all interested parties, increasing the legitimacy and understanding of decisions made. Therefore, this study aimed to develop a business evaluation and certification model, integrating evaluation parameters such as climate research, evaluation of the work structure, benefits offered to employees and organizational indicators, based on the MCDA-C phases. As a result, the Workplace Excellence business certification was created, which has three stages: company assessment, classification (Gold, Silver or Bronze) and recommendation report. This model was applied in a pilot company, analyzing the results and revealing areas of excellence and opportunities for improvement, resulting in a diagnosis and recommendation report. Workplace Excellence is an approach that aims to raise the quality of work environments, guiding organizations in the continuous search for exceptional work environments, contributing to the competitiveness and sustainability of companies, demonstrating commitment to the well-being of employees and, therefore, consequently, success in the market.

**Keywords:** Organizational performance evaluation. MCDA-C methodology. Organizational Certification.

## INTRODUÇÃO

A necessidade pela qualidade, atualmente, é apontada pelo desafio da busca incessante pelo incremento da competitividade organizacional. A empresa moderna que deseja sobreviver e perpetuar-se no mercado deve investir em pessoas, valorizar o ser humano, apresentar possibilidades de crescimento, autonomia de decisão e flexibilidade de funções. O desenvolvimento de ações que melhorem o nível de qualidade de vida dos indivíduos representará maior satisfação interna, maior produtividade, melhor imagem externa e maiores lucros (BOTELHO; GUISSONI, 2016).

Diversos pesquisadores procuram compreender os elementos que devem fazer parte de uma avaliação de desempenho organizacional, sendo consenso que se devem considerar as particularidades das organizações. Entende-se por particularidades a cultura, a missão, a visão, os valores, a estratégia e os objetivos de

cada organização específica e, o que deve ser medido não são somente os aspectos financeiros, mas também os aspectos não financeiros (KAPLAN; NORTON, 2004).

As certificações organizacionais são ferramentas de reconhecimento indispensáveis para as organizações que buscam melhorar seus processos, produtos, serviços e conseqüentemente demonstrar ao mercado nacional e internacional seu compromisso com a melhoria contínua e satisfação de seus clientes (PIRES, 2021).

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C) pode ser entendida como uma ramificação da MCDA tradicional para apoiar os decisores em contextos complexos, conflituosos e incertos. Complexos por envolverem múltiplas variáveis qualitativas e quantitativas, e conflituosos por envolverem múltiplos atores com interesses não necessariamente alinhados e/ou com preocupações distintas do decisor (ENSSLIN, 2018).

Portanto, este estudo visou desenvolver, através da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista, um modelo de avaliação para as melhores empresas para se trabalhar, integrando diversos parâmetros a serem definidos no decorrer da pesquisa.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1. Avaliação de Desempenho Organizacional**

O sistema de avaliação de desempenho das organizações é uma forma pela qual os administradores têm melhor controle gerencial da organização e, dessa forma, podem operacionalizar a estratégia estabelecida, assegurando que as ações das organizações estejam alinhadas com seus objetivos e estratégias (KAPLAN e NORTON, 2004).

Como abordagem para monitorar e avaliar o desempenho em relação à definição dos objetivos e das metas, a gestão de desempenho organizacional engloba metodologias, quadros e indicadores que têm como funções: auxiliar as organizações na formulação e avaliação da estratégia, motivar pessoas e comunicar ou reportar o desempenho às partes interessadas (HAMANN, 2021).

Kaplan (2004) critica a utilização de métodos de avaliação de desempenho que só consideravam os aspectos contábeis, de cunho financeiro, quantitativos e internos à organização. O autor ressalta que se deve mudar o paradigma de uma administração de restrições (minimização de custos e maximização de lucros), para

uma administração que priorize a rentabilidade vinda das melhorias contínuas nos processos, melhorando a qualidade e a flexibilidade da organização.

Para sobreviver nesse novo contexto, todas as instituições devem fazer parte da competitividade global, e nenhuma pode esperar sobreviver a menos que esteja à altura dos padrões fixados pelos líderes do mercado, independentemente de onde os mesmos estejam localizados (DRUCKER, 2014). O bom desempenho já não é garantia de sustentação no mercado. Agora, é necessário o desempenho de referência viabilizado através de recursos humanos capacitados, dos melhores produtos e serviços e da melhor rentabilidade do negócio (ENSSLIN, 2010).

Por meio dos objetivos de desempenho propostos pelos autores, o ramo de negócio deve estabelecer quais critérios pretende priorizar, levando em consideração as características do contexto no qual se enquadra, ou seja, necessita verificar quais objetivos de desempenho são necessários utilizar para aumentar a competitividade no cenário no qual a empresa está inserida (DRUCKER, 2014).

### **1.1 Parâmetros de avaliação organizacional**

Para muitos, uma empresa é mais do que um local para se trabalhar e ganhar dinheiro, é um espaço para interação e criação de conexões, visando o desenvolvimento pessoal de cada um. Muitos estudos apontam o clima organizacional como um dos principais fatores de sucesso de um negócio (MARQUES, 2017).

Martins (2015) destaca que, atualmente, uma forma de pensamento que considera as pessoas, o trabalho e as organizações está cada vez mais presente nas empresas. Dois aspectos importantes dessa abordagem são a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e com a eficácia organizacional, bem como a participação dos trabalhadores nas decisões e soluções de problemas relacionados ao trabalho.

Marques (2017) ressalta que, ao escolher uma empresa para trabalhar ou permanecer trabalhando, não é apenas a companhia que faz a seleção do seu time. Os colaboradores de excelência também escolhem a empresa com base em uma série de atributos fundamentais para uma avaliação precisa das organizações. Esses atributos incluem investimento no desenvolvimento de habilidades, cultura organizacional autêntica, flexibilidade nos processos, oportunidades claras de

crescimento, reconhecimento, ambiente de trabalho saudável e empresas consolidadas e inspiradoras.

### **1.1.1 Avaliação de desempenho e desenvolvimento dos colaboradores**

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta utilizada pelas empresas para avaliar o desempenho dos colaboradores. Ela consiste em uma análise sistemática e periódica do desempenho dos funcionários, levando em consideração critérios estabelecidos previamente pela empresa, como competências técnicas, habilidades comportamentais, resultados alcançados e metas estabelecidas, além de ser um instrumento valioso para o desenvolvimento pessoal e profissional (DRUCKER, 2014).

Para Garcia (2018), avaliar o desempenho dos colaboradores é importante por diversas razões. Em primeiro lugar, ela permite que a empresa avalie o desempenho individual de cada um, o que é fundamental para a identificação de pontos fortes e fracos, bem como para a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Além disso, é um meio de estabelecer metas e objetivos claros para os colaboradores, de modo a direcionar seus esforços para o alcance dos objetivos da organização.

Afim de trabalhar os pontos fracos e desenvolver continuamente os colaboradores da empresa, surgem os programas internos de desenvolvimento profissional e os incentivos para estudos em instituições externas, como bolsas de estudo. Estes incentivos resultam principalmente em desenvolvimento de habilidades, aumento de produtividade, retenção de talentos, fortalecimento da cultura organizacional e melhor adaptação às mudanças (GARCIA, 2018).

### **1.1.2 Pesquisa de Clima**

O clima organizacional tem sido considerado um fator relevante para a gestão das organizações, especialmente devido às mudanças decorrentes do processo de globalização e da internacionalização das empresas, que trazem grandes alterações nas relações internas. Por essa razão, a atenção dos pesquisadores tem sido cada vez mais direcionada para o estudo do clima organizacional (KELLER, 2015).

Cardoso (2017) comenta que o clima organizacional é a mensuração de

instrumentos motivacionais que a organização oferece ao quadro de colaboradores com o objetivo de alavancar o desempenho de todos.

Keller (2015) destaca a importância de os gestores estarem atentos ao comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, o que só será possível se eles estiverem convencidos da importância dos recursos humanos e do clima organizacional em suas organizações.

### **1.1.3 Pacote de Benefícios**

Os pacotes de benefícios sociais são constituídos de serviços, vantagens e conveniências oferecidos aos empregados para suprir suas necessidades, sejam elas fisiológicas, de segurança, sociais ou de auto realização (CHIAVENATO, 2013).

Para Chiavenato (2022), o salário pago pelo trabalho executado constitui apenas uma parcela do pacote de compensações que as organizações oferecem aos seus colaboradores. A remuneração é geralmente paga de muitas outras formas. Considerável parte da remuneração total é composta de benefícios e serviços sociais.

Estes pacotes, desenhados na forma em que a organização visualiza as necessidades de seus colaboradores em diversos níveis, visa suprir e amparar as necessidades dos mesmos, buscando em contrapartida maior produtividade e fidelização aos objetivos e estratégias da empresa. O pacote de benefícios sociais vem agregar à remuneração, trazendo a ela valores sociais, contribuindo assim para uma vida mais digna de seus colaboradores e muitas vezes de suas famílias, uma vez que diversos benefícios são abrangentes a seus dependentes (ALBUQUERQUE, 2018).

De acordo com Stefano (2014), a oferta de um pacote completo de benefícios pode aumentar a fidelidade dos funcionários com a empresa. Embora os benefícios monetários estejam mais relacionados à manutenção do cargo do que à satisfação dos colaboradores, é teoricamente possível que funcionários com uma remuneração adequada, ambiente de trabalho agradável e uma boa quantidade de benefícios sintam-se mais satisfeitos em seus empregos do que aqueles que não têm essas vantagens.

#### **1.1.4 Plano de Carreira**

Para Dutra (2019), o plano de carreira pode ser interpretado como uma ferramenta para conciliar os interesses e expectativas de crescimento da empresa com as expectativas de desenvolvimento do colaborador. O autor salienta ainda que, para a empresa, seria muito difícil adequar as expectativas de carreira de seus colaboradores juntamente às necessidades da organização, sem se utilizar instrumentos de gestão e estruturas de carreira.

Entende-se por plano de carreira o processo pelo qual os colaboradores desenvolvem, implementam e monitoram as suas metas, objetivos e estratégias para sua vida profissional. A gestão de carreira tem se revelado excelente ferramenta de gestão para o desenvolvimento das competências dos funcionários, favorecendo o melhor planejamento das etapas e fases das suas trajetórias nas empresas (TRAMBAIOLI, 2015).

Segundo Hertzog (2016), embora muitos considerem o plano de carreira como uma responsabilidade exclusiva das empresas, é essencial que cada profissional assuma a responsabilidade de planejar a sua própria carreira, pois é do seu interesse aumentar as possibilidades de promoção e alcançar a realização profissional desejada. Isso requer a análise cuidadosa de competências, habilidades e comportamentos adequados, orientando o funcionário a seguir o caminho certo.

#### **1.1.5 Net Promoter Score (NPS)**

O *Net Promoter Score* (NPS), é uma métrica que visa mensurar o desempenho do relacionamento entre a empresa e o cliente. Essa metodologia foi criada por Fred Reichheld, diretor da Bain&Company, e foi publicada pela primeira vez em 2003 no artigo "*The One Number You Need To Grow*" na revista Harvard Business Review (ROCHA et al., 2017).

Com base nas respostas dos clientes, é possível calcular o NPS, que varia de -100 a +100. Os clientes que responderam com notas 9 ou 10 são considerados promotores, ou seja, são aqueles que recomendam a empresa com entusiasmo. Os clientes que responderam com notas 7 ou 8 são considerados passivos, aqueles que estão satisfeitos, mas não recomendariam a empresa com entusiasmo. Já os clientes que responderam com notas de 0 a 6 são considerados detratores, ou seja, são

aqueles que não estão satisfeitos e podem até mesmo influenciar negativamente a reputação da empresa (ROCHA et al., 2017).

Na pesquisa NPS, os clientes de uma organização são divididos entre promotores, neutros e detratores. Os promotores são aqueles que votam 9 e 10 na escala, os neutros são os que votam 8 e 7 e os detratores votam de 6 até 0 (REICHHELD, 2011).

### **1.1.6 Indicadores de Desempenho**

Para enfrentar o ambiente de negócios em constante mudança e a competição global do mercado, as empresas precisam reagir rapidamente e tomar decisões orientadas a objetivos estratégicos. Nesse sentido, os indicadores chave de desempenho (KPIs) são desenvolvidos para ajudar os tomadores de decisão a avaliar o desempenho de uma unidade de negócios e redirecionar investimentos de forma ágil e eficaz (FERREIRA, 2018).

Para Curvelo e Andrade (2022), os indicadores chave de desempenho são ferramentas essenciais para aprimorar os processos internos das empresas. No entanto, é preciso que a liderança da organização identifique os problemas e promova as correções necessárias. A adoção desses indicadores tem gerado resultados positivos no cumprimento das metas, no crescimento e na manutenção das atividades empresariais, resultando em casos de sucesso no alcance dos objetivos da organização.

Em resumo, os indicadores chave de desempenho são ferramentas importantes para avaliar a performance da organização e identificar os problemas que impedem a empresa de atingir seus objetivos. Através da análise desses indicadores, os líderes podem identificar tanto desvios quantitativos como qualitativos e adotar ações corretivas para melhorar os processos internos e alcançar as metas estabelecidas. Dessa forma, os KPIs permitem uma gestão mais eficiente e direcionada, contribuindo para o sucesso da empresa. (CURVELO; ANDRADE, 2022).

### **1.1.7 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Para Limongi-França (2008), a qualidade de vida no trabalho (QVT) engloba um conjunto de ações realizadas por uma empresa para implementar melhorias e

inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho, visando ao bem-estar das pessoas e da organização como um todo.

O autor destaca que o foco principal da QVT é a reformulação da relação entre o trabalho e o colaborador, com o objetivo de aumentar a eficácia, produtividade e satisfação das necessidades básicas dos funcionários. A QVT é um índice de satisfação do colaborador com seu trabalho, medido a partir de seis níveis: facilidade e eficiência, saúde e bem-estar, ambiente físico, interação social e crescimento pessoal.

Considerando a importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) para a saúde e bem-estar dos indivíduos, Rocha e Bussinguer (2016) destacam que um ambiente de trabalho equilibrado influencia positivamente não apenas o desempenho profissional, mas também o equilíbrio da vida familiar e das relações sociais dos trabalhadores, além de contribuir para o sucesso da organização e, conseqüentemente, para a sociedade como um todo.

#### **1.1.8 Segurança no Trabalho**

Embora a segurança do trabalho seja um aspecto primordial para o desenvolvimento laboral em um mundo tecnológico e dinâmico, sua importância muitas vezes é negligenciada em função da competição acirrada do mercado. É comum observar que, em algumas organizações, a segurança do trabalho é vista apenas como uma obrigação legal a ser cumprida com o mínimo de esforço (BRISOT, 2019).

Brisot (2019) destaca que, ao longo dos anos, a segurança do trabalho tem adquirido um papel cada vez mais importante nas ações laborais, influenciada pela fiscalização e pela justiça do trabalho. Além de garantir a segurança no ambiente de trabalho, é essencial estabelecer uma gestão eficiente da segurança, a qual possibilita que os profissionais envolvidos desenvolvam ações preventivas e intervenções no meio organizacional.

Conforme colocado por Moniz (2016), é fundamental implementar ações destinadas a melhorar as condições de segurança e saúde no trabalho, a fim de garantir qualidade de vida, bem-estar físico, psicológico e social dos trabalhadores e tornar o ambiente produtivo. Investir em Programas de Promoção da Saúde do Trabalhador (PPST) é uma estratégia benéfica para as empresas, pois contribui para

a melhoria da produtividade e eficiência dos trabalhadores.

### **1.1.9 Saúde Financeira**

Segundo Zuini (2018), a saúde financeira envolve o equilíbrio das contas, o controle financeiro, a viabilidade do negócio e a capacidade de cumprir com os compromissos financeiros. Para alcançar a saúde financeira, é fundamental ter controle sobre os números e finanças, além de conhecer os indicadores do negócio, como lucratividade, vendas, ticket médio, custos e despesas.

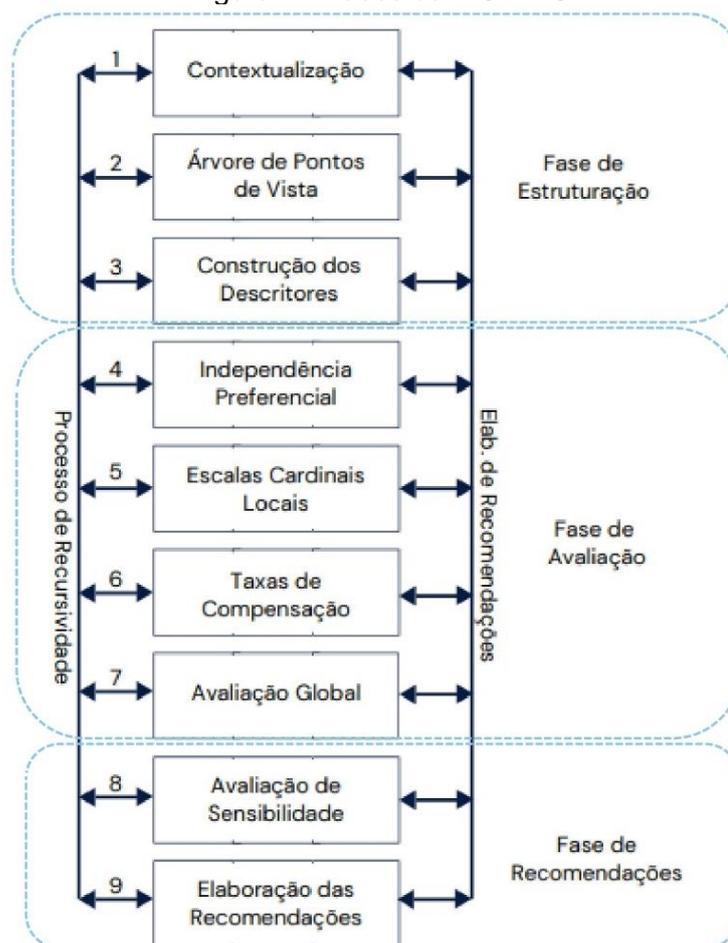
De acordo com Sydle (2023), a saúde financeira da empresa se refere à habilidade de gerenciar o capital para cumprir todas as obrigações financeiras, investir em novas oportunidades e obter lucros consistentes. Além de manter as contas em dia, uma empresa com finanças saudáveis é capaz de manter um bom nível de estoque, investir em inovações e assegurar a rentabilidade no curto, médio e longo prazo. Para o autor, existem 6 parâmetros que devem ser utilizados para avaliar a saúde financeira de uma empresa: receita, *ticket* médio, dívidas, lucro e *breakeven*.

## **2. Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C)**

A MCDA-C é uma metodologia que visa auxiliar na tomada de decisões, levando em consideração as percepções e valores dos envolvidos no processo. Seu principal objetivo é facilitar o aumento do grau de conformidade e entendimento entre os participantes por meio da evolução de um processo de apoio à decisão, envolvendo o facilitador no processo decisório e buscando a melhor solução de acordo com a percepção e valores dos decisores (ENSSLIN, 2010).

De acordo com Ensslin (2010), a MCDA-C desenvolve atividades de apoio à decisão, as quais são subdivididas em três fases: estruturação; avaliação e elaboração das recomendações, conforme a figura abaixo:

Figura 1 - Fases da MCDA-C



Fonte: Adaptado de Ensslin (2010).

Segundo Ensslin (2017), a primeira fase do processo decisório envolve a estruturação dos aspectos relevantes ao contexto a fim de obter uma compreensão mais profunda do problema em questão. Em seguida, é necessário identificar os atores envolvidos, ou seja, os agentes que intervêm no processo decisório com base em seus valores e preferências para atingir seus objetivos.

De acordo com Rodrigues *et. al* (2018), esta etapa ajuda a identificar, organizar e priorizar as principais preocupações de mensuração que o tomador de decisão considera essenciais para avaliar os processos e o contexto em estudo. Essas preocupações são consideradas como condições necessárias e suficientes para realizar uma avaliação adequada. Desta forma, a fase de estruturação é dividida em três etapas: contextualização, estruturação da árvore de pontos de vista e construção dos descritores.

A fase de avaliação envolve a aplicação de um método matemático para identificar a diferença entre os níveis dos critérios, as taxas de compensação e o status

quo dos critérios mencionados. Através do modelo quantitativo, é possível identificar a diferença de atratividade entre os níveis de referência dos critérios e as taxas de compensação referentes aos diferentes pontos de vista existentes no modelo.

De acordo com Longaray (2018), esta fase engloba as seguintes etapas: análise de independência, construção das funções de valor, determinação das taxas de compensação e avaliação global, permitindo assim traçar a avaliação geral do modelo.

A última fase do processo da metodologia MCDA-C consiste na formulação de recomendações. Com base na avaliação realizada, é possível verificar se os critérios estão classificados em níveis bom, neutro ou ruim. Esse resultado permite identificar possíveis ações de melhoria para apoiar o gestor a alcançar níveis superiores de desempenho e auxiliar o decisor a compreender as consequências das ações nos objetivos estratégicos (BORTOLUZZI, 2018).

De acordo com Bortoluzzi (2018), esta fase de recomendações tem como objetivo fornecer ao decisor sugestões de ações potenciais para melhorar o desempenho em relação à situação atual, além do conhecimento gerado nas fases anteriores. Essas recomendações são baseadas na visualização dos descritores em que a situação estudada apresentou desempenho comprometedor e na identificação de potenciais ações para melhorar o desempenho global.

Para Martins (2019), a metodologia MCDA-C permite identificar o impacto de uma ação no desempenho global da situação por meio da integração dos descritores na fase de avaliação. Com essa abordagem, é possível compreender as consequências de cada alternativa avaliada nos aspectos considerados importantes pelo decisor. É importante ressaltar que, devido à abordagem construtivista da metodologia, as alternativas não são prescritas, mas sim demonstradas ao decisor para que ele possa compreender as consequências de suas decisões.

A MCDA-C tem sido aplicada em diversas áreas, como gestão empresarial, planejamento urbano, saúde e meio ambiente, entre outras. Cada aplicação específica pode exigir etapas adicionais ou adaptações, dependendo da complexidade do problema e do contexto da decisão. Ela oferece uma visão ampla e integrada da situação avaliada, permitindo a identificação de potenciais ações para melhoria em seu desempenho global.

### **3. Certificação Organizacional**

Segundo Fonseca (2019), as organizações contemporâneas devem constantemente identificar e aperfeiçoar suas fontes de valor internas para alcançar seus objetivos estratégicos. A necessidade de mudança, a busca por qualidade e produtividade, a globalização dos negócios e a valorização do conhecimento como recurso crucial para as empresas, são fatores que impulsionam a busca por modelos de gestão mais eficazes, vantagens competitivas e desenvolvimento organizacional sustentável.

Segundo Jones (2014), a certificação de uma empresa é o processo formal de reconhecimento que seu sistema de gestão está em conformidade com as normas de referência às quais a empresa busca ser certificada, tais como a ISO 9000, que trata da gestão da qualidade, ou a ISO 14001, que trata da gestão ambiental.

Quando se pensa em adquirir um produto ou contratar um serviço, e surge a dúvida de qual empresa escolher, é necessário buscar um fator de desempate. Se um potencial fornecedor apresentar um selo de qualidade ou alguma certificação comprovando competência, será o diferencial. As pessoas costumam confiar mais em produtos e serviços de empresas certificadas do que aquelas que não possuem nenhum tipo de atestado externo (JONES, 2014).

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A MCDA-C é uma abordagem altamente benéfica para a tomada de decisões complexas que englobam diversos critérios e perspectivas. Essa metodologia incentiva a participação ativa de todos os envolvidos, levando em consideração a subjetividade e a incerteza inerentes ao processo decisório, com o objetivo de alcançar consenso nas decisões tomadas. Ao lidar com múltiplos critérios e uma diversidade de perspectivas, é possível obter uma visão mais abrangente e inclusiva dos problemas, resultando em decisões mais embasadas e sólidas. Sua utilização permitiu a consideração de múltiplos fatores, como ambiente de trabalho, oportunidades de crescimento, benefícios, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, benefícios oferecidos, entre outros, garantindo que a avaliação não se baseasse apenas em indicadores financeiros, mas também considerasse elementos intangíveis que contribuem significativamente para o bem-estar dos colaboradores e para a

construção de um ambiente organizacional saudável, fatores que, conseqüentemente, impactam diretamente nos resultados tangíveis da empresa.

A *Workplace Excellence*, o nome dado ao decorrer desta pesquisa para o certificado conferido a empresa analisada, representa não apenas uma avaliação e certificação empresarial, mas sim uma abordagem transformadora que visa reconhecer e elevar a qualidade dos ambientes de trabalho. Seus benefícios vão muito além da simples classificação, já que oferece às empresas uma visão crítica de seu desempenho, identificando pontos fortes e áreas de melhoria. O diferencial desta certificação está em seu enfoque integral, fundamentado na MCDA-C, e em sua capacidade de guiar as organizações na busca contínua por ambientes de trabalho melhores.

A certificação não só reconhece a excelência, mas também oferece orientações práticas para impulsionar a satisfação dos colaboradores, atrair e reter talentos, melhorar o clima organizacional e, por consequência, fortalecer a reputação e o sucesso da empresa. Sua importância é indiscutível em um cenário de negócios cada vez mais competitivo, onde a qualidade do ambiente de trabalho desempenha um papel crucial na prosperidade das organizações e no bem-estar de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, Talita. **10 pontos para avaliar uma proposta de emprego**. 2016. Disponível em: <https://exame.com/carreira/dez-pontos-essenciais-para-avaliar-uma-oferta-de-emprego/>. Acesso em: 08 out. 2022.
- ALBUQUERQUE, Liliane Rodrigues; ALVIM, Silvio José Trindade. **Estudo dos efeitos do pacote de benefícios sociais sobre a motivação e produtividade dos colaboradores em uma empresa do interior**. 2018. Disponível em: <https://convibra.org/publicacao/3438/>. Acesso em: 12 mar. 2023.
- BORTOLUZZI, S. C. ENSSLIN, S. R. ENSSLIN, L. (2018). Multicriteria decision aid tool for the operational management of an industry: a constructivist case. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, 14(2), 165-182.
- BOTELHO, D. GUISSONI, L. (2016). Varejo: competitividade e inovação. **Revista de Administração de Empresas**, 56(6), 596-599.
- CARDOSO, Arthur. **Clima Organizacional**. Belém, PA: E-book: Livraria Saraiva, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. Atlas, Barueri, v. 8, 2022.

COLAUTO, Romualdo Douglas *et al.* Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 119-146, set. 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/FhvKtx6YmXLR8pbKC5qhd9c/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 maio 2023.

CURVELO, Eduardo Felipe dos Santos; ANDRADE, Antonio Rodrigues de. **O papel da informação nos indicadores de desempenho e nos processos organizacionais**. P2P Inovação, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 92-108, 29 mar. 2022. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/5881/5563>. Acesso em: 02 abr. 2023.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2. ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2019.

ENSSLIN, Leonardo. **Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C)**. 2010. Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

ENSSLIN, Sandra Rolin *et al.* Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.9, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/CNgxjdWwqpD5Z6nfMy7RKfP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 mar. 2023.

FERREIRA, Mauro Pacheco. **Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica**. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/JYYPy6K4chhTNFtLCMHbXkp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 mar. 2023.

FONSECA, Keilla Araujo de Castro. **O clima organizacional e as doenças ocupacionais de servidores públicos**. 2019. Dissertação (Doutorado) - Curso de Ciências da Educação, Instituto Politécnico de Santarém. Disponível em: <https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/2611/1/Disserta%20Final%20Keilla%20Doen%20Ocupacionais%20e%20Servidores%20P%20b%20blicos.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2023.

GARCIA, Luiz Antônio. **Avaliação de desempenho: conceitos e práticas**. São Paulo, 2018.

HAMANN, P. Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical

analysis. **Journal of Business Research**, v. 127, p. 45–65, 2021.

HERTZOG, Riane Santos. **Importância do planejamento individual de carreira para funcionários de uma instituição de ensino particular localizada na cidade de Criciúma-SC**. 2016.

JONES, P. S. (2014). Fool's gold? The value of business awards to small businesses. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 15(2), 89-100.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KELLER, Edelvais. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura**, São Paulo, v. 20, n. 39, p. 1-10, jan. 2015. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314>. Acesso em: 18 mar. 2023.

MARQUES, J.R. **O que é benefício social e sua importância**. Portal IBC, São Paulo, 2017.

LIMONGI- FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2 ed. São Paulo: Ed: Atlas, 2008.

LONGARAY, A. Using MCDA to evaluate the performance of the logistics process in public hospitals: the case of a Brazilian teaching hospital. **International Transactions in Operational Research**, v. 25, n. 1, p. 133–156, 2018.

MARTINS, V. A. (2015). Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**.

MARTINS, V. A. **Interações das cognições do decisor com a concepção de modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório**. Tese (doutorado)—Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2019.

MONIZ, A. P. B. Saúde ocupacional no século XXI: qual o papel do médico de família?. **Revista Portuguesa de Medicina Geral e Familiar**, v. 32, p. 372-374, 2016.

PIRES, R. P., & PIRES, J. T. (2021). **Acreditações, certificações e auditoria da qualidade em saúde**. Editora Senac São Paulo.

REICHHELD, F. **A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Rio de Janeiro: Alta books, 2011.

ROCHA, Mayesk; *et al.* **Aplicação Do Net Promoter Score (NPS) Como Forma de Mensuração Da Satisfação Dos Clientes De Uma Casa Cervejeira Em Ilhéus**. A

gestão estratégica na administração / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.

RODRIGUES, Alexsandro Pinto, FERNANDES, Marta L.; RODRIGUES, Marcelo F.F, BORTOLUZZI, Sandro César; GOUVEA DA COSTA, Sergio Eduardo; PINHEIRO DE LIMA, Edson. Developing criteria for performance assessment in municipal solid waste management, (2018), **Journal of Cleaner Production** 2018.03.067.

SYDLE. **Saúde Financeira da Empresa: como cuidar**. 2023. Disponível em: <https://www.sydle.com/br/blog/saude-financeira-da-empresa-625efed361423f655c6ab6b9/>. Acesso em: 07 abr. 2023.

TRAMBAIOLI, F. A gestão de carreira como ferramenta para o desenvolvimento organizacional. **Revista Fafibe On-Line**, Bebedouro SP, 8 (1): 451-462, 2015.

ZUINI, Priscila. **Como proteger a saúde financeira da sua empresa**. 2018. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-protoger-a-saude-financeira-da-sua-empresa?page=1>>. Acesso em: 07 de abr. 2023.



**Capítulo 2**  
**A MEDIDA DO INVESTIMENTO EMOCIONAL DO**  
**TRABALHADOR NO AMBIENTE LABORAL: VALIDADE DE**  
**CONTEÚDO E CONSTRUTO DO CAPITAL PSICOLÓGICO**  
**POSITIVO PÓS-ISOLAMENTO SOCIAL EM**  
**TRABALHADORES**

*Nilton S. Formiga*

*Mateus Peixoto Rodrigues*

*Veluzia Maria Maia Calvacanti De Lima Soffiatti*

*Clédissa R. F. O. Gurgel*

*Carolina Rocha de Almeida*

**A MEDIDA DO INVESTIMENTO EMOCIONAL DO TRABALHADOR  
NO AMBIENTE LABORAL: VALIDADE DE CONTEÚDO E  
CONSTRUTO DO CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO PÓS-  
ISOLAMENTO SOCIAL EM TRABALHADORES**

***Nilton S. Formiga***

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4907-9736>*

*Universidade Potiguar/Ecosistema Ânima*

*LABAVAPSI- Laboratório de Avaliação Psicológica*

*Natal, RN, Brasil*

*E-mail: nsformiga@yahoo.com*

***Mateus Peixoto Rodrigues***

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6499-9832>*

*Universidade Potiguar/Ecosistema Ânima*

*Natal, RN, Brasil*

*E-mail: consultoria.mateuspeixoto@gmail.com*

***Veluzia Maria Maia Calvacanti De Lima Soffiatti***

*ORCID: <http://orcid.org/0009-0008-4156-110X>*

*Universidade Potiguar/*

*Ecosistemas Ânima*

*E-mail: velmaiasoff@gmail.com*

***Clédissa R. F. O. Gurgel***

*ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4528-8063>*

*Universidade Potiguar/*

*Ecosistemas Ânima*

*E-mail: cledissaramone@gmail.com*

**Carolina Rocha de Almeida**

ORCID: <http://orcid.org/0009-000885220665>

Hospital Monsenhor Walfredo Gurgel, Natal-RN

E-mail: [carolrochaa\\_2@hotmail.com](mailto:carolrochaa_2@hotmail.com)

## RESUMO

**Objetivo:** O estudo pretende avaliar a consistência da escala de capital psicológico positivo no trabalho (CPPT) em profissionais em diferentes áreas de trabalho. O CPPT trata-se de um construto psicológico aplicado ao mundo do trabalho para avaliar o investimento emocional que o trabalhador faz em sua dinâmica laboral para manter um estado saudável de desenvolvimento psicológico para o ambiente de trabalho. **Métodos:** Tratou-se de uma pesquisa quantitativa do tipo descritivo, exploratório e correlacional com profissionais da área da saúde, justiça e educação. Participaram 435 profissionais, homens e mulheres, de organização pública e privada, respondendo a Escala de Capital Psicológico Positivo (ECPP) e dados sociodemográficos. **Resultados:** A escala CPPT apresentou escores fatoriais consistentes na análise fatorial e na confirmatória na amostra total e na especificidade amostral (saúde, educação e justiça). **Conclusão:** Com base nestes resultados, as hipóteses foram corroboradas, mantendo a proposta conceitual relacionado ao um estado de desenvolvimento psicológico positivo que permite a pessoa acesso as áreas cognitivas, afetivas e comportamentais que seja capaz de intervir no desempenho das emoções e comportamentos com vistas ao estabelecimento da satisfação e bem-estar no espaço laboral. **Palavras-chaves:** Capital Psicológico Positivo. Escala. Medidas. Análise fatorial e confirmatória.

## INTRODUÇÃO

Em março de 2020 a Organização Mundial da Saúde classificou como pandemia a grave crise sanitária oriunda do aumento significativo de infecções pelo novo Corona vírus e recomendou o distanciamento social como medida para prevenir o contágio (WHO, 2020a; WHO, 2020b; WHO, 2021). As transformações ocorridas no cenário mundial impactaram política, social e economicamente a sociedade. Com o advento de 2020, as organizações internacionais, monitoram consequências do distanciamento social, provocados pela pandemia COVID-19, no emprego e na renda (Lima *et. al.*, 2021).

Este fato exigiu das instituições e organizações uma adaptação imediata, o que impulsionou diferentes setores a adotarem a modalidade do chamado teletrabalho, que pode ser definida, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), como uma atividade laboral realizada à distância (trabalho remoto), inclusive em casa (home office), utilizando computadores e dispositivos de comunicação móveis, como telefones, celulares e aplicativos (Pérez-Nebra, Carlotto e Sticca, 2020; Carlotto *et al.*, 2018; Guiland *et. al.*, 2020).

Essa nova realidade demandou um maior esforço dos funcionários em relação aos desafios e as novas condições de trabalho, por outro lado, pode ter ajudado os docentes a desenvolverem novas capacidades e formas no processo de trabalho, segundo Faustino e Silva (2020),

Esta nova configuração de trabalho, feita de forma compulsória, além de ter implicado em novos contratos e processos de trabalho é capaz de oferecer riscos para a saúde do trabalhador, uma vez que a excepcionalidade das atividades não veio acompanhada de medidas especiais de regulamentação e de proteção ao trabalhador, exigindo do profissional reinventar a sua prática e, além disso, manter a qualidade de seu desempenho, retribuição monetária, bem-estar pessoal ou familiar, ressaltaram Borges-Andrade e Sampaio (2000).

Todavia o fenômeno do adoecimento laboral, devido as suas práticas, não é algo que ocorre no vazio, pode inclusive, estar relacionado a condição de apoio e suporte oferecido pela própria organização, assim como, à capacidade do profissional de desenvolver e manter o equilíbrio emocional (Formiga, Pereira e Estevam, 2000).

Assim, os construtos da psicologia positiva e do comportamento organizacional positivo podem ser úteis para compreender este fenômeno, os quais, propõe resgatar a subjetividade e as implicações no ambiente das empresas, trabalhando a ação motivada e as forças psíquicas dos trabalhadores, os quais podem guiar os seus comportamentos para um melhor desempenho e produtividade na organização (Caesens, Stinglhamber e Ohana, 2016).

Contudo, o mercado de trabalho não deixou de demandar profissionais capazes de ampliar conhecimentos e habilidades para contribuir com a organização, estando todos os profissionais, de qualquer especialidade, inclusos nessa lógica. Mas para que possam desenvolver competências necessárias diante de cenários imprevistos e conduzir suas atividades da melhor forma no sentido de atuar com

eficiência, auxiliando colegas de trabalho e a própria instituição, é imprescindível a forma e maneira com que eles organizam e estruturam as suas emoções no ambiente laboral venha contribuir no auxílio de meios e possibilidades para uma melhor dinâmica para um ambiente de trabalho produtivo e saudável.

A promoção de um ambiente de trabalho deve ser baseada na confiança e respeito mútuo porque esses fatores incentivam a construção de valores positivos, onde a percepção de um ambiente organizacional democrático e com oferecimento de insights significativos influenciam no comprometimento, criatividade e desempenho do trabalhador, enfatizaram Han e Garg (2018).

Em termos gerais, é sabido por todos que o ambiente de trabalho é direcionado por diversos contextos de mudanças, as quais: tecnológicas, socioeconômicas, políticas etc. Tais mudanças exigem das organizações a modificação e implementação de estratégias na sua forma de atuação a fim de se tornarem mais eficientes e competitivas, bem como, mais receptivas às pressões institucionais para uma conduta mais ética e justa.

Nesse cenário, a pandemia acontecida pelo contágio pelo novo Coronavírus (SARS-CoV-2) como urgência de saúde pública, instigou radicalmente as instituições a tornarem-se mais eficientes – alcançando maneiras de atenuar custos, melhorar receitas e expandir a produção – para melhor afrontar a concorrência – indagando simplificar preços e restabelecer a qualidade (Chiavaneto, 2014; Queiroga, 2020), obrigando seus funcionários trabalharem de forma remota. Mas, para o contexto da volta presencial ao trabalho passou a ser exigido um comportamento mais direcionado e protetivo no ambiente de trabalho, condição esta, que orientou os profissionais, em sua mais variada dinâmica laboral, um treinamento de um comportamento socialmente desejável, destinado ao bem-estar e segurança de todo o ambiente de trabalho.

No primeiro ano da pandemia de COVID-19, a prevalência global de ansiedade e depressão aumentou em 25% (WHO, 2022). Já Em março de 2022 foi divulgado um resumo científico da OMS afirmando que, durante a pandemia, a prevalência de depressão e ansiedade aumentou 25%, sendo uma das causas o isolamento social necessário para conter o avanço do vírus. No Brasil, nos dois anos mais críticos da crise sanitária (2020 e 2021), o INSS registrou mais de 530 mil afastamentos por problemas de saúde mental.

Nessa perspectiva, considerando-se os diversos agravos à saúde mental do trabalhador, têm-se o estresse como ponto convergente que permeia o cotidiano das relações de trabalho e se destaca como temática importante na vida do trabalhador exigindo deles um desenvolvimento de elementos psicológicos positivos para não adoecer.

Tornando-se factível que as situações ocupacionais inadequadas, às exigências entre o corpo e sobre as capacidades cognitivas e psíquicas no ambiente de trabalho podem ser geradoras das doenças mentais, à vista disso, devem ser investigadas as variáveis que contribuiriam para a proteção e manutenção de eventos externos e internos no trabalhador, antes de que este já apresente problemas de saúde mental mais grave, tendo com isso, reduzir os danos causados pelo estresse, ansiedade e depressão no contexto laboral (Formiga *et al.*, 2021).

Diante do exposto e considerando os reflexos das diversidades funcionais de trabalho (remoto e presencial), este projeto contemplará a variável do capital psicológico positivo, com vistas à avaliação de um instrumento diagnóstico em diversas áreas profissionais (por exemplo, saúde, jurídica, educacional etc.) no Estado do Rio Grande do Norte, referente a qualidade da estrutura, organização e manutenção do enfrentamento emocional dos profissionais no período pós-isolamento social.

Avaliar elementos e/ou eventos psicológicos dos trabalhadores permite compreender aspectos subjetivos do “ser profissional”, que poderá contribuir, tanto na relação organização-trabalhador como para a produtividade e desempenho profissional. Para isso, evidencia-se o valor simbólico que o trabalho possui na vida do sujeito, já que é considerada uma atividade transformadora e estruturante na vida do indivíduo (Paula *et. al.*, 2012).

Dados do IBGE, por meio da Pesquisa Mensal de Emprego (PME), apontam que no terceiro trimestre de 2017 existia aproximadamente 91.297 trabalhadores ativos no mercado, sendo que 33.300 estavam atuando no setor privado, 11.490 no setor público, 6.177 no segmento doméstico, 4.295 como empregador, 22.911 em negócios próprios e 2.264 como trabalhador familiar auxiliar. Assim, os dados supracitados apresentam o cenário atual dos profissionais que atuam no país, demonstrando a relevância que o estudo possui para compreender os fenômenos que constituem e intervêm nas práticas profissionais.

Refletir sobre a atuação profissional do indivíduo permite compreender aspectos intrínsecos que podem influenciar no comportamento organizacional. Com isso, o capital psicológico positivo surge como constructo resultante das interconexões entre o capital intelectual, capital humano e social. Considerado instrumento de influência significativa na construção e organização dos aspectos emocionais do trabalho, o qual, pode ser caracterizado como uma rede de relações e interações que auxiliam no compartilhamento de recursos emocionais, associados ao desenvolvimento dos objetivos organizacionais e profissionais (Algezauí e Filieri, 2010).

Neste contexto, o presente estudo torna-se relevante devido a originalidade que o tema possui para o viés acadêmico e profissional, especialmente, quando se propõem mensurar, avaliar e diagnosticar o quanto o trabalhador é capaz de organizar e estruturar a suas emoções no ambiente de trabalho. Em consulta na base de dados da produção científica, observou-se a presença de algumas pesquisas acerca da influência do capital psicológico positivo direcionando as mais variadas explicações de construtos no mundo do trabalho, especialmente, pesquisas referentes à avaliação e re-avaliação da medida do capital psicológico positivo em diferentes profissionais, seja com a escala completa, de 24 itens (Ferreira *et al*, 2019), seja a escala reduzida (Formiga, Viseu e Jesus, 2014; Formiga e Guimarães, 2019; Fideli, Formiga e Fernandes, 2022), as quais, apresentaram indicadores psicométricos confiáveis.

Desta forma, o desenvolvimento do Capital Psicológico promove no indivíduo um modelo de pensamento positivo, o qual possui capacidade de alterar ou substituir as crenças e premissas adquiridas ao longo do tempo (Luthans e Youssef-Morgan, 2017). Pode-se então constatar que o desenvolvimento do Capital Psicológico agrega vantagem competitiva às instituições (Schneck, Cabral e Vaccaro, 2019) através da promoção de um modelo de pensamento positivo, ao qual o indivíduo possui capacidade de alterar ou substituir as crenças e premissas adquiridas ao longo do tempo (Luthans e Youssef-Morgan, 2017). Sendo assim, o capital psicológico aplicado à área organizacional, no espaço laboral tem a capacidade de promover confiança, regulação emocional e qualidade de vida no trabalho (Formiga, *et al.*, 2020).

Pesquisas sobre capital psicológico enfatizam em seu contexto que a variável possui relações significativas com comprometimento de carreira e bem-estar

(Singhal e Rastogi, 2018; Singh e Singh, 2021), satisfação no trabalho (Badran e Youssef-Morgan, 2015), performance profissional (Tüzün, Çetin e Basim, 2018), liderança e engajamento no trabalho (Li, Castaño e Li, 2018; Kang e Busser, 2018; Karatepe e Karadas, 2015), liderança compartilhada, criatividade e comprometimento (Wu e Chen, 2018), redução nos níveis da síndrome de burnout e aumento do desempenho no trabalho (Rehman, Qingren, Latif e Iqbal, 2017), desempenho percebido e intenção de rotatividade (Choi e Lee, 2014), entre outras.

Desta forma, considerando os aspectos da literatura que direcionam para a dificuldade das maiores apurações que cooperem para a primazia do transtorno emocional do funcionário em geral, justificando. Sobretudo, atuando de forma a minimizar ou eliminar este sofrimento, favorecendo a saúde e não mais o adoecimento.

Fazendo-se oportuno conhecer os procedimentos adotados para também compreender e intervir de modo a promover a saúde e prevenir o surgimento de novos casos de adoecimento no ambiente de trabalho, com a volta da atividade presencial dos trabalhadores, como podemos utilizar o constructo e a medida do capital psicológico positivo no trabalho, a fim de mensurar as variáveis nele contida, em diferentes perfis de profissionais da cidade de Natal no período pós-pandemia?

## **MÉTODOS**

### **Amostra e procedimento ético**

Trata-se de uma pesquisa quantitativa do tipo descritivo, exploratório e correlacional com profissionais da área da educação, saúde e justiça no Rio Grande do Norte. Participaram da pesquisa profissionais da área da educação, saúde e justiça, respectivamente, professores em geral, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas e advogados. A referida amostra foi coletada intencionalmente e estimada no pacote estatístico G Power 3.2, utilizado para calcular o poder estatístico relacionando o 'n' necessário para a pesquisa e tipo de cálculo a ser realizado considerando os seguintes critérios: probabilidade de 95% ( $p < 0,05$ ), magnitude do efeito amostral ( $r \geq 0,50$ ) e um padrão de poder hipotético ( $\pi \geq 0,80$ ), buscando verificar a qualidade e suficiência amostral para a realização da pesquisa.

Efetou-se o cálculo amostral, observando que, aproximadamente, uma amostra mínima de 300 trabalhadores, homens e mulheres, no Estado do Rio

Grande do Norte, em distintas especialidades interessadas na pesquisa, apresentou indicadores ( $t \geq 1,98$ ;  $\pi \geq 0,97$ ;  $p < 0,05$ ) que garantiram a referida amostra para que a pesquisa seja realizada. Na coleta final da pesquisa, obteve uma amostra de 435 trabalhadores, distribuídos equitativamente, em 140 professores (nível médio e superior), 150 da justiça (advogados, técnicos da justiça etc.) 145 profissionais de saúde (enfermeiros, médicos, fisioterapeutas, etc.).

Quanto ao critério de inclusão, considerou-se: Ser formado e fazer parte direta das áreas especificadas, ser funcionário de organização escolar pública e/ou privada, ou ambas, ativo no seu setor de trabalho (seja prestador de serviço ou CLT). Em relação ao critério de exclusão foi considerado o participante que não fazia parte das áreas profissionais da área da pesquisa e/ou recusou o aceite dos critérios de ética da pesquisa e não indicaram a sua resposta, concordando com as normas do estudo.

### **Instrumentos para coleta de dados**

No que se refere a variável a ser avaliada para a dissertação foi aplicado o seguinte questionário:

Escala de Capital Psicológico Positivo no Trabalho (ECP) – Instrumento elaborado por Luthans, Youssef e Avolio (2007; Luthans, Luthans e Luthans, 2004) e adaptado em sua forma reduzida com 12 itens, por Viseu, Jesus, Rus, Nunes, Lobo e Cara-Linda (2012) para o contexto português. Estes itens descrevem conteúdos referente a um estado psicológico positivo com o objetivo para enfrentar e empregar o esforço necessário para alcançar sucesso em tarefas desafiadoras. De acordo com os autores, quatro fatores ou dimensões, são compostas da seguinte forma: O fator autoeficácia: AE 1 = Sinto confiança em representar minha área de trabalho em reuniões com a gestão; AE 2 = Sinto confiança em contribuir para discussões sobre a estratégia da minha empresa/instituição; AE 3 = Sinto confiança em apresentar informações a um grupo de colegas; Quatro fatores relacionados à esperança: ESPE 1 = Se sentir que estou bloqueado no trabalho, penso em muitas formas de solucionar; ESPE 2 = Neste momento, penso que tenho bastante sucesso no trabalho; ESPE 3 = Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos de trabalho atuais; ESPE 4 = Nesta altura, estou a atingir os objetivos de trabalho que defini para mim próprio; O fator resiliência: RESILI 1 = Posso contar só

comigo próprio no trabalho se tiver de ser; RESILI 2 = Habitualmente lido com as questões estressantes com facilidade; RESILI 3 = Consigo lidar com alturas difíceis no trabalho porque já passei por dificuldades antes; E por fim, o fator otimismo: OTIMI 1 = Vejo sempre o lado bom das coisas sobre o meu trabalho; OTIMI 2 = Sou otimista sobre o que me vai acontecer no futuro sobre o trabalho. Neste instrumento, o participante deveria responder numa escala tipo Likert, de seis pontos, o grau de concordância com cada questão apresentada, a qual, varia de 1 = Discordo fortemente a 6 – Concordo fortemente.

Em um estudo realizado por Formiga, Viseu e Jesus (2014) com profissionais brasileiros, através da análise fatorial confirmatória, validou o construto da ECPP e observaram indicadores psicométricos confiáveis ( $\chi^2/gf = 1,32$ , RMR = 0,05, GFI = 0,98, AGFI = 0,95, CFI = 0,99, TLI = 0,99 e RMSEA = 0,03). Tais resultados confirmaram a estrutura tetrafatorial da ECPP proposta por Luthans, Youssef e Avolio (2007) e Viseu et al. (2012) em Portugal. Em um segundo estudo, com trabalhadores brasileiros em distintos setores profissionais, Formiga, Franco, Neto, Guimarães, Oliveira, Pereira e Estevam (2019), observaram, também, indicadores psicométricos ( $\chi^2/gf = 1,56$ , GFI = 0,97, AGFI = 0,95, RMR = 0,05, CFI = 0,98, TLI = 0,98, RMSEA = 0,04) muito próximos aos destacados no estudo dos autores da escala original e observados nos estudos no Brasil.

Destaca-se com isso, que a escala revelou uma invariância fatorial, quando comparou os indicadores CFI e TLI em três amostras de diferentes trabalhadores no estudo de Formiga *et al.* (2019), observando uma similaridade nestes resultados e que permite afirmar a confiabilidade da medida do capital psicológico positivo em trabalhadores quando se pretender avaliar tal construto neste grupo social.

Foi aplicado um questionário sociodemográfico, com o objetivo de fazer uma breve caracterização dos participantes do estudo no que refere ao sexo, idade, nível de escolaridade, tempo de formado e tempo de serviço.

### **Administração do instrumento da pesquisa, procedimento ético e análise de dados**

Para esta pesquisa, seguiram-se todos os procedimentos previstos na Resolução 466/2012 do CNS e na Resolução 016/2000 do Conselho Federal de Psicologia (CFP) para as pesquisas com seres humanos (Conselho Nacional de

Saúde [CNS], 2012; Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia [ANPEPP], 2000), aprovado sob o CAAE 48983621.8.0000.5296.

Foi aplicado aos trabalhadores individualmente através de um formulário eletrônico hospedado no google.docs. Eles deveriam responder de acordo com a disponibilidade do tempo e espaço físico ou em outro espaço pessoal, isto é, seja no local de trabalho ou de sua residência ou em um momento de lazer. Assim, convidava-lhes para participar de forma voluntária, anônima e privada para responder ao questionário.

O endereço eletrônico do questionário foi encaminhado para grupos de profissionais no Estado do Rio Grande do Norte, através das redes sociais e grupos de um aplicativo de trocas de mensagem eletrônica. Era informado aos respondentes que desejassem participar, que, quando acessarem o endereço da pesquisa, não seria preciso a identificação pessoal, pois, seria uma pesquisa anônima e sigilosa, podendo desistir a qualquer momento, sem prejuízo algum para ele ou para o pesquisador.

No que diz respeito à aplicação do instrumento, o pesquisador (com experiência prévia na pesquisa), ficou disponível, no e-mail, redes sociais e telefone celular, durante a etapa de aplicação do instrumento, condição essa que tinha como referência, esclarecer as dúvidas e possíveis incompreensões do instrumento. Um tempo médio de cinco minutos foi suficiente para a conclusão das respostas no instrumento.

No que se refere a análise dos dados da pesquisa, foram realizadas as seguintes etapas: Para a primeira e segunda etapa será utilizado o software estatístico SPSS (versão 25.0). A primeira etapa, referente a análise descritiva e inferencial, será realizado os cálculos do teste t de Student, correlação de Pearson. A segunda etapa, realizou-se uma análise fatorial exploratória do construto, para o qual, também, serão contempladas as estatísticas descritivas (média e desvio padrão, moda), análise de Componentes Principais (CP), não estabelecendo rotação, pois, teoricamente, o instrumento apresenta uma originalidade em sua composição e elaboração. Na terceira etapa, realizou-se uma confirmação da organização fatorial do pretense construto, efetuando a partir de uma segunda coleta de dados, selecionada da amostra total, para a qual, foi realizada uma análise fatorial confirmatória, bem como, a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) destinadas a explicação multivariada do modelo teórico hipotetizado. Para ambos os tipos de

cálculos, utilizou-se a versão 25.0 do programa AMOS Graphics para análise. Na quarta etapa, destinada a avaliação convergente e divergente, foi efetuada além da correlação de Pearson, o cálculo da análise de variância (MANOVA).

## RESULTADOS

Para atender ao objetivo principal desta dissertação, avaliou-se a normalidade da amostra. Assim, com base nas orientações estatísticas-metodológicas de Tabachnick e Fidell (2001), observou-se, no que diz respeito aos dados omissos, que eles estiveram abaixo do percentual de 5%, podendo ser substituídos pela média ou moda dos dados da amostra. Em relação a multicolinearidade entre as variáveis, a correlação de Pearson permaneceu no parâmetro adequado [ $r \leq 0,90$ ], este, variou de 0,17 a 0,68; com isso, não existem variáveis com alta correlação, permitindo gerar modelos com baixo erro. Também foi avaliada a presença de outliers multivariados. Através do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS), utilizado para análise de amostras superiores a 100 sujeitos (Nascimento, Tibana, Ferreira e Prestes, 2014; Miot, 2017), observou-se a existência de uma normalidade (KS = 0,72;  $p < 0,53$ ) na amostra.

A partir destas considerações, destaca-se a característica da amostra: O estudo foi composto por 435 profissionais no Estado do Rio Grande do Norte, com sua maior concentração na cidade de Natal (41%). Todos têm curso superior, tendo 57% destes com especialização, 35% mestrado e 8% doutorado. 67% dos respondentes eram do sexo feminino, 61% apresentaram estado civil casado e média de idade de 32,46 anos. No que se refere ao tempo de atuação, 62% tinham 12 anos de trabalho.

A partir dessas informações, buscou-se atender ao objetivo mais específico da dissertação, este, referente a análise psicométrica (sua exploração e confirmação) da escala CPPT. Destaca-se que a necessidade desta análise se deve aos seguintes critérios: Por se tratar de uma pesquisa pioneira com essas especialidades profissionais no Rio Grande do Norte, sobre o tema em questão (capital psicológico positivo); devido as recentes buscas nos sites da produção científica brasileira e internacional, na área da psicologia geral, psicologia social, psicologia organizacional e do trabalho, administração, gestão de pessoas e recurso humano, entre outras áreas científicas, durante o período de dezembro de 2022 a

novembro de 2023, (por exemplo, scielo.br, newpsi.bvs-psi.org.br, pepsic.bvsalud.org, <https://www.periodicos.capes.gov.br>) não foram encontrados estudos sobre esse tema e muito menos, quanto à administração da escala de CPPT contemplando os dois tipos de análise estatística e sua proposta de avaliação diagnóstica em trabalhadores.

A partir da identificação da normalidade da amostra, a qual assegurou a viabilidade e condição dela para as análises estatísticas; com base na proposta teórica e empírica desta dissertação, espera-se que o construto do capital psicológico positivo no trabalho uma organização fatorial próxima a, previamente observada por Luthans, Youssef e Avolio (2007), Viseu et al. (2012) em Portugal e Formiga, Franco, Neto, Guimarães, Oliveira, Pereira e Estevam (2019) no Brasil, sejam confirmados tanto no que se refere ao conteúdo dos itens, quanto a sua fatorialização, sua confirmação fatorial, apresentando com isso, uma estabilidade entre os critérios psicométricos

Considerando a originalidade da medida proposta e os indicadores psicométricos observados nos estudos pioneiros de Luthans, Youssef e Avolio (2007), Viseu et al. (2012) em Portugal e Formiga, Franco, Neto, Guimarães, Oliveira, Pereira e Estevam (2019) no Brasil, decidiu-se verificar, inicialmente, o poder discriminativo dos itens da referida medida e sua representatividade de conteúdo destinando à avaliação de sua especificidade na análise estatística para a organização e verificação empírica da fatorialidade da escala em questão.

### **Estudo 1 - Análise da discriminação e representatividade de conteúdo dos itens da escala capital psicológico positivo no trabalho**

No primeiro estudo, 30 trabalhadores, homens e mulheres, distribuídos equitativamente, dez profissionais por especialidade, fizeram parte desta etapa; avaliou-se, sob a orientação dos pressupostos da Teoria Clássica dos Testes (TCT), o quanto os itens discriminava em suas magnitudes, escores próximos as pontuações médias dos grupos inferiores e superiores com relação ao construto medido (Pasquali, 2011).

Para isso, calculou-se uma pontuação total da escala e em seguida sua mediana. os respondentes com pontuação abaixo da mediana foram classificados como sendo do grupo inferior, enquanto aquelas com pontuações acima da mediana

foram definidas como do grupo superior. Considerando-se cada um dos itens da escala, efetuou-se um teste t para amostras independentes e compararam-se os dois grupos observando quais dos itens da escala discriminam as pessoas com magnitudes próximas, estatisticamente significativas (tabela 1).

Destaca-se que todos os itens foram significativos, tanto na sua discriminação quanto na representatividade, revelando que eles corresponderam ao conteúdo expresso pelos autores que desenvolveram a escala e que os respondentes reconheceram na sua expressão e a realidade medida pelo construto. Também, foi efetuada à análise de normalidade dos itens, já que na normalidade amostral o resultado foi adequado; na mesma tabela 1, observa-se que o indicador de assimetria (Sk) e curtose (Ku), estiveram dentro do padrão de normalidade avaliado. Assim, tanto à amostra, quanto os itens da escala foram normais.

Por fim, realizou-se o cálculo do índice de variância da concordância universal das escalas (IVC), para o qual exige-se um escore de 0,80 a 0,90 (YUSOFF, 2019). Sendo assim, em relação a ECPPT o IVC-S foi 0,89 (89%). Resultado este, que contribuiu para que os itens avaliados fossem mantidos em cada medida, especialmente, no que se refere ao processo de desenvolvimento da escala destaca as especificidades amostrais, destacando que os itens apresentaram formulações claras na avaliação dos fenômenos avaliados para a dissertação.

**Tabela 1.** Análise descritiva e poder discriminativo e representatividade de conteúdo do ECPPT

	Itens ECPPT	Min	Max	Média (d.p.)	SK (assimetria)	KU (curtose)	Discriminação e representatividade	
							t (≥ 1,96)	r (pontuação total) r > 0,50
Autoeficácia	ECPPT1	1	6	4,72 (1,02)	-0,591	-0,219	-16,10	0,71*
	ECPPT2	1	6	5,25 (1,09)	-0,847	-0,107	-15,04	0,66*
	ECPPT3	1	6	5,05 (1,15)	-0,810	-0,174	-10,23	0,64*
Esperança	ECPPT4	1	6	4,78 (1,34)	-0,572	-0,225	-17,55	0,63*
	ECPPT5	1	6	4,68 (1,32)	-0,365	-0,694	-12,21	0,63*
	ECPPT6	1	6	4,97 (1,08)	-0,575	-0,276	-11,06	0,73*

Resiliência	ECPPT7	1	6	5,50 (1,02)	-0,899	-0,374	-12,64	0,65*
	ECPPT8	1	6	4,92 (1,22)	-0,746	-0,223	-10,99	0,71*
	ECPPT9	1	6	4,71 (1,03)	-0,502	-0,585	-13,17	0,62*
	ECPPT10	1	6	4,97 (1,09)	-0,349	-0,548	-11,51	0,75*
Otimism	ECPPT11	1	6	4,58 (1,20)	-0,309	-0,858	-12,49	0,70*
	ECPPT12	1	6	5,47 (1,43)	-0,464	-0,452	-16,22	0,71*

Nota: \*  $p < 0,001$ . Fonte: Adaptação dos autores

Considerando os resultados apresentados na tabela 1, os itens da escala CPPT tanto discriminaram o quanto o respondente foi capaz de avaliar o capital psicológico positivo no trabalho pela ótica dos trabalhadores que integram à amostra em suas especialidades profissionais (PASQUALI, 2011).

Com base nas concepções teóricas da TCT, observou-se na relação do conteúdo dos itens, a partir da sua representatividade comportamento-domínio, que os participantes foram capazes de avaliar sistematicamente, a relação teórica apresentada no instrumento da CPPT e suas situações especificadas nos itens, representando com isso, os aspectos teóricos e empíricos esperados (PASQUALI, 2011).

Através do cálculo de correlação de Pearson ( $r$ ), destinado à avaliação dos itens referentes a própria escala, observou-se que todos eles, além de apresentarem correlações maiores do que 0,50 e positivas, também, foram significativas, não excluindo nenhum item das medidas.

## **Estudo 2 - Análise fatorial exploratória da escala de capital psicológico positivo**

No segundo estudo, participação de 220 profissionais, distribuídos nas distintas especialidades profissionais (educação – 70 professores; justiça – 75 profissionais e saúde – 75 profissionais). Com base nos resultados observados na análise discriminativa e representatividade de conteúdo, realizou-se uma análise fatorial e estabelecendo para isto, o método fatorial dos Componentes Principais (PC) com especificar o número de fatores a se extrair (os quais, orientado por Youssef e Avolio (2007), Viseu et al. (2012) em Portugal e Formiga, Franco, Neto,

Guimarães, Oliveira, Pereira e Estevam (2019), são quatro fatores), com rotação fatorial oblíqua e saturação de  $\pm 0,30$ .

A fim de gerir maior segurança na tomada de decisão na escolha dos fatores adotou-se o critério referente a quantidade de valores próprios (eigenvalues) iguais ou superiores a 1 (Critério de Kaiser), a distribuição gráfica dos valores próprios, tomando como referência o ponto a partir do qual nenhum outro fator aporta consideravelmente para a estrutura (Critério de Cattell) e a análise paralela (O'Connor, 2000; Dancey & Reidy, 2006). Definido os critérios da avaliação fatorial, os resultados das análises permitiram identificar a adequação da matriz de correlação: KMO = 0,95 e do Teste de Esfericidade de Bartlett,  $\chi^2/gf = 2301,16/198$ ,  $p < 0,001$ . Na distribuição gráfica tendo como base os valores próprios (critério de Cattell), foram identificados a existência de quatro fatores na escala.

Segundo o critério de Kaiser (isto é, os valores próprios – Eigenvalues), identificou-se também, a existência de quatro fatores com valores próprios maiores que 1 (um), explicando conjuntamente 76,53% da variância total do fenômeno do CPPT avaliado em trabalhadores. Visando maior esclarecimento nesta análise e evitar dúvidas sobre a organização fatorial da escala, realizou-se a análise paralela, assumindo os mesmos parâmetros do banco de dados original. Isto é, 220 participantes e 12 (doze) variáveis, tendo seus valores próprios gerados em 1.000 simulações aleatórias com os itens (ver Tabela 2).

**Tabela 2:** Distribuição dos fatores da análise PC de acordo com o critério de Kaiser e análise paralela

Critério de Kaiser (Eigenvalues)	Análise paralela
<b>6,97</b>	3,59
<b>3,22</b>	2,68
<b>2,17</b>	1,98
<b>1,86</b>	1,51
1,31	1,46
1,22	1,37

Fonte: Adaptação dos autores.

Ao comparar os valores próprios (Eigenvalues), isto é, aqueles observados nos critérios de Kaiser, com os escores da análise paralela, os que foram observados

no critério de Kaiser têm valores superiores aos simulados (análise paralela), condição que permite destacar uma organização tetrafatorial (ver tabela 2). Mas, para não deixar dúvidas quanto a interpretação da distribuição itens-fator, juízes especializados na área da estatística, psicologia do trabalho e avaliação psicológica contribuíram com o seu julgamento a respeito de tal informação e corroboraram a decisão que fatorial se esperava, tendo observado um KAPPA de 1,00 entre a concordância destes juízes e um V de Aiken, o qual, destinado a estimação qualitativa da evidencia de validade do conteúdo dos itens, para a organização fatorial de quatro fatores da medida do capital psicológico positivo no trabalho.

Desta maneira, a extração fatorial revelou a presença de quatro fatores, de acordo com o encontrado nas análises para tomada de decisão - valores próprios (eigenvalues) iguais ou superiores a 1 (Critério de Kaiser), distribuição gráfica dos valores próprios (Critério de Cattell) e a análise paralela. O primeiro fator (autoeficácia) explicou conjuntamente 47,39% da variância do fator, enquanto o segundo fator (esperança) 21,17%, terceiro fator (resiliência) 10,15% e o quarto fator (otimismo) 8,03% (ver Tabela 3).

Para facilitar a compreensão do leitor, o conteúdo de cada item, sua saturação (carga fatorial), comunalidade e os indicadores de consistência interna (Alfa de Cronbach) e variância explicada pelo fator são apresentados na tabela 3; nesta, todos os indicadores estiveram dentro do padrão psicométrico exigido pela literatura (Pasquali, 2011; Hair et al., 2005; Dancey e Reidy, 2006).

**Tabela 3:** Análise dos principais componentes (PC) da escala CPPT.

Fatores	Itens	aif	h2	Valores próprios	% explicado	Alfa
Autoeficácia	ECPPT1	0,67	0,57	6,97	57,39	0,89
	ECPPT2	0,70	0,62			
	ECPPT3	0,75	0,56			
	ECPPT4	0,79	0,64			
Esperança	ECPPT5	0,77	0,62	3,22	27,17	0,85
	ECPPT6	0,69	0,53			
	ECPPT7	0,63	0,74			
Resiliência	ECPPT8	0,76	0,49	2,17	10,15	0,87
	ECPPT9	0,68	0,57			
	ECPPT10	0,73	0,61			
Otimismo	ECPPT11	0,75	0,57	1,86	5,29	0,91
	ECPPT12	0,79	0,56			

Notas: aif = Relação item-fator; h2 = Comunalidade. Fonte: Adaptação dos autores

**Estudo 3** - Análise fatorial confirmatória da escala de cultura organizacional.

Nesta etapa, participaram 215 trabalhadores, distribuídos nas distintas especialidades profissionais (educação – 73 professores; justiça – 75 profissionais e saúde – 62 profissionais); empregou-se o pacote estatístico AMOS GRAFICS, destinado à análise fatorial confirmatória da CPPT, para o qual, foi hipotetizada o modelo tetrafatorial observado no estudo da organização fatorial realizada acima, no estudo 2. Assim considerado, espera-se que a organização item-fator confirme uma associação semelhante entre eles.

Na Análise Fatorial Confirmatória (AFC), optou-se por deixar livre as covariâncias ( $\phi$ ,  $\phi$ ) e consideraram-se os indicadores de qualidade de ajuste recomendados na literatura (Hair et al., 2005), a saber:  $\chi^2/g.l.$ , RMR, GFI, AGFI, RMSEA, CFI, TLI, ECVI e CAIC, bem como, CC e VME. O resultado revelou que o modelo estrutural pretendido apresentou indicadores estatísticos que garantiram qualidade fatorial do CPPT na referida amostra, corroborando de forma mais robusta a proposta dos autores supracitados (cf. Youssef & Avolio, 2007; Viseu et al., 2012; Formiga et al., 2019).

Não somente foi observado indicadores estatísticos de acordo com o exigido estatisticamente, mas, estes, foram próximos e, até melhores, aos observados no estudo dos autores supracitados, especialmente, quando se comparou os mesmos indicadores utilizados pelos pesquisadores em relação a proposta original. Os foram os seguintes: medidas de ajuste absoluto -  $\chi^2/g.l.$  = 1,21, RMR = 0,02, GFI = 0,99, AGFI = 0,99; medida de ajustamento incremental - CFI = 0,99, TLI = 0,99, RMSEA = 0,01; medidas de ajuste parcimonioso – CAIC = 221,03 e ECVI = 0,29; garantindo com isso, o modelo com quatro fatores.

**Tabela 4** - Indicadores psicométricos da estrutura fatorial da ECPPT.

Modelos Fatoriais da ECPPT (tetrafatorial)	$\chi^2/g.l.$	RMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA (intervalo)	CAIC	ECVI (intervalo)
Indicadores originais	1,40	0,05	---	---	0,98	---	0,05 (0,01-0,08)	---	---
Indicadores estudos verificação	1,56	0,05	0,97	0,95	0,98	0,98	0,04 (0,02-0,06)	380,70	0,43 (0,38-0,52)
Indicadores do artigo	1,21	0,02	0,99	0,99	0,99	0,99	0,01 (0,00-0,03)	221,03	0,29 (0,25-0,39)

Fonte: Adaptação dos autores

Em relação aos escores associativos entre itens-fator, notou-se que todas as saturações (Lambdas,  $\lambda$ ) estiveram dentro do intervalo esperado  $|0 - 1|$ , condição que revela não existir problemas da estimação proposta do CPPT (ver tabela 4). Todos os escores foram estatisticamente diferentes de zero ( $t > 1,96$ ,  $p < 0,05$ ) comprovando a existência do modelo tetrafatorial oblíquo, revelando uma associação Phi ( $\Phi$ ), positiva e forte, entre os seis fatores [(Phi  $\Phi$ ) variando de 0,63 a 0,78]. Tais escores sugerem que, provavelmente, o respondente que apresentar escores mais alto em uma dimensão das dimensões do CPPT, também, pontuará alto na outra dimensão.

Na tabela 5, pode-se acompanhar que os escores estiveram dentro do intervalo exigido para a avaliação da estrutura fatorial da escala; com isso, destaca-se o CPPT, avaliado nesta dissertação, mensura a capacidade verificar o capital psicológico positivo (CPP) quanto um estado de desenvolvimento psicológico positivo, relacionando ao desempenho das emoções e comportamento esperançoso e resiliente no trabalho, capaz de gerar comprometimento, satisfação, perseverança e felicidade (Larson e Luthans, 2004) (ver tabela 5).

**Tabela 5:** Estrutura fatorial da medida da CPPT em trabalhadores.

$\xi$ (construto)	$\chi$ (variáveis) [itens]	$\lambda$	$\varepsilon$ (erros)	CC	VME
Autoeficácia	ECPPT1	0,69	0,45	0,79	0,90
	ECPPT2	0,76	0,52		
	ECPPT3	0,65	0,46		
	ECPPT4	0,79	0,56		
Esperança	ECPPT5	0,67	0,44	0,85	0,80
	ECPPT6	0,76	0,51		
	ECPPT7	0,73	0,61		
Resiliência	ECPPT8	0,66	0,44	0,81	0,83
	ECPPT9	0,78	0,53		
	ECPPT10	0,63	0,42		
Otimismo	ECPPT11	0,65	0,42	0,83	0,80
	ECPPT12	0,69	0,46		

Notas:  $\lambda$  = Escores fatoriais da estrutura;  $\varepsilon$  (erros) = Erros de medida da estrutura;  $\chi$  = variáveis (itens);  $\xi$  = construto psicológico. VME = Variância Média Extraída. CC = Confiabilidade Composta. Fonte: Adaptação dos autores.

No que diz respeito a validade do construto, com base no cálculo de confiabilidade composta (CC) e da variância média extraída (VME), estes, foram bem acima do que é exigido na literatura. Especificamente, enquanto no primeiro indicador exige-se escore acima de 0,70, no segundo indicador é necessário que

seja acima de 0,50 (Hair et al., 2005). Observou-se que para as quatro dimensões da CPPT, o CC e o VME, respectivamente, variando de 0,79 a 0,85 e de 0,80 a 0,90, evidenciando a confiabilidade e validade convergente do construto quanto a adequabilidade da estrutura fatorial numa amostra brasileira de trabalhadores.

Verificou-se, também, a invariância entre os parâmetros dos itens em função da estrutura tetrafatorial oblíqua. Compararam-se os indicadores TLI e CFI do modelo comprovado espelhando a dois conjuntos amostrais (amostra da primeira coleta e amostra da segunda coleta (SASS; SCHMITT, 2010; SASS 2011; MAROCO, 2010). Observaram-se, a partir das reduções no valor de CFI (a qual espera-se que a diferença seja  $\Delta < 0,01$ , para garantir a estrutura tetrafatorial nos grupos especificados): CFI<sub>total</sub> = 0,99, CFI<sub>primeira coleta</sub> = 0,98 e CFI<sub>segunda coleta</sub> = 0,99 e TLI<sub>total</sub> = 0,98, TLI<sub>primeira coleta</sub> = 0,98, TLI<sub>segunda coleta</sub> = 0,99. Com base nestes resultados, é possível destacar tais indicadores revelaram que o modelo tetrafatorial e seus devidos escores fatoriais são invariantes com base nas amostras comparadas.

#### Estudo 4 - Escores médios dos níveis da CPPT

Avaliaram-se os escores médios do construto CPPT; na tabela 6, observa-se a média, desvio padrão e mediana nas dimensões do CCPT e da sua pontuação total desta. Nesta tabela destaca que as medias foram superiores, comparado a mediana, pois este indicador indica um ponto de corte no meio da distribuição dos escores. Com base nestes resultados, os participantes apresentaram escores altos, condição que permite destacar o intenso uso do capital psicológico positivo no ambiente de trabalho; na especificidade da dimensão do CPPT, a 'Esperança' foi a que apresentou maior escore, denotando que tal dimensão foi que estes profissionais mais investiram.

**Tabela 6:** Escores médios do CPPT e suas dimensões.

Estatística	Autoeficácia	Esperança	Resiliência	Otimismo	CPPT
Média	17,19	21,14	15,25	11,03	57,62
d.p.	3,19	3,82	2,89	2,09	9,50
Mediana	14,00	18,00	13,00	9,00	53,00
Sk	-,575	-,266	-,269	-,634	-,310
Kurtosis	,007	-,619	-,266	,007	-,400
Min	3,00	8,00	3,00	3,00	25,00
Max	18,00	24,00	18,00	12,00	72,00

Em seguida, procurou-se avaliar o nível, em percentual, do CPPT a partir da distribuição dos tercis. Para isso, efetuou-se uma análise descritiva estabelecendo o ponto de corte em três níveis (baixo, moderado e alto) e efetuou-se o cálculo de frequência pode-se observar que a maior frequência foi encontrada para o nível mais alto de CPPT.

**Tabela 7:** Escores em percentis dos níveis da CPPT

Nível CPPT	Frequência	%	Variação (pontos)
Baixo	139	31	25 a 47
Moderado	106	30	48 a 55
Alto	190	39	56 a 72
Total	435	100,0	25 a 62

Com base nas pontuações destacadas acima, realizou-se à avaliação critério, a qual, considerou a característica de cada amostra (justiça, educação, saúde) em relação ao nível de CPPT. Através de um qui-quadrado, na tabela 8, destaca-se que o maior percentual foi para os participantes da saúde, os quais, indicaram ter observado alto CPPT. Ainda neste resultado, destaca-se o profissional da educação, pois, também, apresentou um alto percentual.

**Tabela 8:** Associação, em frequência entre tipo amostral e nível de CPPT

Característica amostral	Nível CPPT			Estatística	
	Baixo	Moderado	Alto	$\chi^2/gl$	p-valor
Justiça	11%	41%	48%	398,52/4	0,01
Saúde	7%	29%	64%		
Educação	16%	31%	53%		

Os achados empíricos destacam que os objetivos foram cumpridos, bem como, as hipóteses apresentadas foram corroboradas; assim, em termos gerais, a escala CPPT em trabalhadores no Estado do Rio Grande do Norte. Trata-se de um instrumento que desde o início do ano 2000, com a proposta original apresentada por Luthans Luthans e Luthans, (2004), Larson e Luthans (2004) e Youssef e Avolio (2007), Luthans, Avolio, Avey e Normam (2007), estabeleciam a proposta conceitual

relacionado ao um estado de desenvolvimento psicológico positivo que permite a pessoa acesso as áreas cognitivas, afetivas e comportamentais que seja capaz de intervir no desempenho das emoções e comportamento com vistas ao estabelecimento da satisfação e bem-estar no espaço laboral.

## **DISCUSSÃO**

A motivação em ter desenvolvido um estudo nesta direção se deve a produção sobre o tema que ainda é apresentada de forma seccionada, pois algumas delas utilizou a escala completa com 24 itens e outras (cf. Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Larson & Luthans, 2004; Youssef & Avolio, 2007; Luthans, Avolio, Avey & Normam 2007), as mais recentes, a forma reduzida com 12 itens (Viseu et al., 2012; Formiga, Viseu & Jesus, 2014; Formiga et al. 2019; Fidelis, Formiga & Fernandes, 2022), sendo esta, a mais utilizada nos últimos três anos.

Nestes estudos, observaram-se achados que, ora realizavam apenas uma análise exploratória, ora análise confirmatória, tendo esta última concentrado na validade por teoria, mas, nenhum deles desenvolveram estudos que contemplassem uma análise exploratória e confirmatória, bem como, a proposta de uma análise discriminativa com destaque para verificação de níveis entre os escores do capital psicológico.

Uma outra motivação do estudo, diz respeito a replicabilidade e avaliação psicométrica do CPPT em trabalhadores no período pós-isolamento social. Por ser uma medida que se propõem de acordo com Luthans, Avolio, Avey e Normam (2007; Luthans, Luthans e Luthans, 2004), avaliar um estado de desenvolvimento psicológico positivo com vistas a melhoria do desempenho emocional e de conduta no ambiente de trabalho. Faz-se necessário, para que ocorra tal experiência, a interação social, situação a qual, não ocorreu de forma frequente no período do isolamento social e, por não ter encontrado uma produção científica recente administrada na temporalidade da pesquisa.

Destaca-se que, ao considerar os achados empíricos deste estudo, tanto se propôs verificar a perspectiva teórica, quanto a análise psicométrica do instrumento em questão, em especial, a condição de um teste avaliativo na área do comportamento organizacional e do trabalho positivo, ainda não identificado na produção científica sobre o tema, tornando viável. Com base nos resultados, o CPPT

é considerado fidedigno para a amostra de trabalhadores em sua vivência pós-isolamento social, onde estes se encontravam no retorno ao ambiente laboral presencial. Tal condição permite refletir na possibilidade e que o instrumento apresenta correspondência tanto em suas definições fatoriais, quanto em suas análises que garantiram à avaliação psicológica das variáveis associadas com a experiência dos profissionais e sua identificação com os impactos no sistema de trabalho e ambiente laboral vivido por ele, gerando neles os fatores de proteção (cf. Alves, 2020; Formiga, Pereira e Estevam, 2020; Franco e Formiga, 2022; Estevam *et al.*, 2022).

É preciso destacar uma informação, a qual, é de grande importância nestes resultados: na avaliação psicométrica do CPPT, na análise confirmatória foi avaliado, quanto resultado complementar, um critério empírico referente a consistência da estrutura fatorial. Esta, foi comparada às diferenças dos indicadores estatísticos CFI e TLI, os quais, apresentaram uma diferença entre eles de 0,01. Tais resultados são justificados por Maroco (2010; Hair *et al.*, 2005) como indicador que garante a invariância da medida, isto é, independente da coleta dos dados (primeira ou segunda etapa de coleta) os resultados são convergentes na avaliação do construto CPPT.

Isto sugere que os participantes indicaram sua resposta em direção similar e que poderá ser assumido, com base nas respostas deles, que o construto em sua teoria e medida, se encontra no padrão normal de resposta destinado à avaliação psicológica do fenômeno no ambiente de trabalho dos participantes do estudo.

Também, considerando ainda os resultados observados, o construto em questão poderá ser, ora por meio diagnóstico, ora por práticas interventivas, uma variável de grande importância quando se pretender contribuir para um melhor funcionamento da empresa ou organização e do colaborador frente a uma processo de produtividade e saúde psicológica, já que, o CPPT avaliou estados psicológicos e indicou que estes, foram eficientes e apresentou condição aplicável para o comportamento organizacional socialmente desejável.

Tal condição, permite destacar uma explicação com base nos achados de Keyes e Haidt (2003) e Pauli, Cerutti e Andrêis (2018), produções estas, mesmo com mais de cinco anos desde o seu desenvolvimento, ainda bastante atual; para os autores, a implementação e manutenção de um equilíbrio entre os aspectos emocionais e sociais do indivíduo (isto é, do colaborador) proporcionará um

desenvolvimento geral a sua saúde laboral e pessoal. Fato este, que se deve a condição de gerar no trabalhador, uma condição cognitiva bastante positiva com vistas à avaliação de sua melhor ação para si mesmo e seu ambiente de trabalho diante de situações-problemas que interfeririam na sua dinâmica profissional e pessoal.

Acredita-se que atuar na direção em que os resultados foram destacados, é possível que o profissional desenvolva uma capacidade de gerar e gerir fatores de proteção para si mesmo e para o sistema organizacional em geral e seus pares de iguais. Neste contexto teórico, os fatores do construto do capital psicológico (a saber: Autoeficácia, Esperança, Resiliência e Otimismo) contribuem para o desenvolvimento e organização da capacidade de que o indivíduo projete em termos de suas expectativas, em direção do objetivo que se pretende alcançar e cumprir as metas difíceis em função da sua determinação de uma conduta positiva na dinâmica organizacional, permitindo que ele se sobressaia e tenha melhor produtividade e inserção laboral valorizada (cf. Luthans *et al*, 2008; Formiga, Viseu e Jesus, 2014).

De forma geral, corrobora-se com o que foi observado por Clot (2007a; 2007b), há mais de dez anos, tendo afirmado sobre a importância da função psicológica do trabalho. Para o autor, é essencial que o trabalhador desenvolva não apenas percepções sobre os acontecimentos laborais relativos a direitos e deveres organizacionais, mas, é crucial, que ele desenvolva a capacidade de se auto-observar e compreender o que seria tarefa confiada e tarefa cumprida de maneira saudável. De forma geral, os achados empíricos nesta dissertação, contribui para a manutenção da perspectiva teórica da psicologia positiva, previamente, defendida por Seligman (2003; Seligman e Csikszentmihalyi, 2000) e aborda por Paludo e Koller (2007) quanto um rico espaço teórico nos mais distintos âmbitos da sociedade; nesta área teórica, as concepções e avaliações contempladas na psicologia positiva, reportam às experiências subjetivas, às características individuais e às forças e virtudes do indivíduo frente a gestão de elementos práticos para um comportamento organizacional positivo.

Desta maneira, concentrar-se no desenvolvimento e manutenção do capital psicológico positivo não somente influenciará na formação de um trabalhador emocionalmente equilibrado, quanto numa organização saudável e sua estrutura e relação interpessoal entre os profissionais. Afinal, a Psicologia Positiva estuda os aspectos positivos da vida (pessoal e organizacional) com vistas ao incentivo à

saúde e à felicidade do ser humano. E neste contexto, destaca-se que a unilateralidade de responsabilidade por parte da organização relativo ao processo motivador, equilíbrio emocional e produtividade laboral não é algo somente dela. O profissional deverá procurar meios que contribuam para o desenvolvimento de suas atitudes e comportamentos, com vistas ao estabelecimento, junto ao Recurso Humano, de políticas de RH que gere treinamentos e desenvolvimento de condutas organizacionais socialmente desejáveis.

## REFERÊNCIAS

ALGUEZAU, S.; FILIERI, R. Investigando o papel do capital social na inovação: rede esparsa versus rede densa. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 6. 2010. <https://doi.org/10.1108/13673271011084925>

BADRAN, M. A., YOUSSEF-MORGAN, C. M. (Psychological capital and job satisfaction in Egypt. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 3, p. 354-370. 2015.

BORGES-ANDRADE, J. E., SAMPAIO, N. S. P. Aprendizagem e desenho do trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, pp. 859-866. 2019. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17481>.

CAESENS, G., STINGLHAMBER, F., OHANA, M. Suporte organizacional percebido e bem-estar: um estudo semanal. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 7, pp. 1214–1230. 2016. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0002>

CARLOTTO, P. A. C., CRUZ, R. M., GUILLAND, R., DA ROCHA, R. E. R., DALAGASPERINA, P., ARIÑO, D. O. Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho: perspectivas teóricas e conceituais. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, v. 37, n. 1, pp. 52-57. 2018. <https://doi.org/10.21772/ripo.v37n1a04>

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Elsevier Editora Ltda. 2004.

CHOI, Y., LEE, D. Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29, n. 2, pp. 122-140. 2014.

CLOT, Y. Trabalho e sentido do trabalho. In: P. Falzon (Org.), **Ergonomia** (pp. 265-280). São Paulo: Edgard Blücher. 2007b.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes. 2007a.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2006. 608p

ESTAVAM, ID; FORMIGA, N. S.; FRANCO, JBM; BONIFÁCIO, Élida DNC.; FERREIRA, SV; COSTA, EL da; FERREIRA, MC; PEREIRA, JF. Um estudo preditivo sobre Apoio Organizacional e Capital Psicológico no trabalho em relação ao transtorno emocional durante o período de isolamento da Covid-19. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 7, pág. e38911729883, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i7.29883. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/29883>. Acesso em: 14 dez. 2023.

FAUL, F., ERDFELDER, E., LANG, A. G., BUCHNER, A. G Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, pp. 175-191. 2007.

FAUSTINO, L. S., SILVA E SILVA, T. F. R. Educadores Frente à Pandemia: Dilemas e Intervenções Alternativas para Coordenadores e Docentes. **Boletim de Conjuntura**. Ano II, v. 3, n. 7. 2020.

FERREIRA, F. L., GONÇALVES, C. A., CRISTINO, J. M. M., CARDOZO, É. A. A. Validação cultural da escala PCQ24 para o idioma Português-Br. **Gestão & Planejamento**, 20, 528–544. 2019. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5814>

FIDELIS, A. C. F.; FORMIGA, N. S.; FERNANDES, A. J. Valores métricos e invariância fatorial da medida de capital psicológico positivo em trabalhadores hospitalares brasileiros e portugueses. **Investigação, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 11, n. 4, pág. e45511427713, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i4.27713. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/27713>. Acesso em: 10 mai. 2023.

FORMIGA, N. S., GUIMARAES, W. N. C. **Caminhos para a rentabilidade emocional da saúde laboral: A influência do capital psicológico positivo no transtorno emocional em médicos**. Beau Bassin - Mauritius: Nova edições acadêmicas. 2019.

FORMIGA, N. S., PEREIRA, G. A., ESTEVAM, I. D. Proposta de modelo mediacional entre suporte organizacional, capital psicológico e saúde geral em enfermeiros de um hospital público. **Psicologia Revista**, v. 29, n.2, pp. 375-403. 2020

FORMIGA, N. S., SILVA, A. G. F., SILVA, J. D., FIRMINO, T. T., SANTOS, S. X., AZEVEDO, F. L. B., MARTINS, J. G. F. Transtorno emocional leve em trabalhadores: Verificação de um modelo teórico a partir do suporte organizacional, gestão do conhecimento e capital psicológico positivo. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, 2020. e580997597-e580997597.

FORMIGA, N. S., VISEU, J., JESUS, S. N. Verificação empírica de uma medida de Capital Psicológico Positivo em trabalhadores brasileiros. **Eureka**, 11(2), 284-300. 2014.

FORMIGA, NS.; FRANCO, J. B. M.; OLIVEIRA, HCC.; AZEVEDO, I. de M.; MATOS, LA; PEREIRA, TM da F. ; SILVA, F. da. Predição de transtorno

emocional em trabalhadores de suporte organizacional e assédio moral no trabalho. **Investigação, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 10, n. 7, pág. e34010716720, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i7.16720. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16720>. Acesso em: 10 mai. 2023.

FORMIGA, NILTON SOARES; FRANCO, JULIANA BIANCA MAIA; NETO, ANTONIO DIONÍSIO DE SOUZA; GUIMARÃES, WANUSIA NASCIMENTO COSTA; OLIVEIRA, MARIA ALETSANDA PEREIRA; PEREIRA, GABRIELA AGUIAR; ESTAVAM, IONARA DANTAS. A medida de capital psicológico positivo: evidência da invariância fatorial em trabalhadores de distintas profissões em João Pessoa-PB e Natal-RN: English. **Psicologia e Saúde em debate**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 19–36, 2019. DOI: 10.22289/2446-922X.V5N1A3. Disponível em: <https://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/V5N1A3>. Acesso em: 14 dez. 2023.

GULLAND, Romilda et al. Sintomas de depressão e ansiedade em trabalhadores durante a pandemia da COVID-19. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 21, n. 4, p. 1721-1730, dez. 2021. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572021000400007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000400007&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 10 maio 2023. <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.4.22625>.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

KANG, H. J. A., BUSSER, J. A. Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. **International Journal of Hospitality Management**, v. 75, pp. 1-9. 2018.

KARATEPE, O. M., KARADAS, G. Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 6, pp. 1254-1278. 2015.

KEYES, C. L. M., HAIDT, J. **Flourishing: Positive psychology and the life well-lived**. Washington DC: American Psychological Association. 2003.

LARSON, M.; LUTHANS, F. Potencial valor agregado do capital psicológico na previsão de atitudes no trabalho. **Jornal de Liderança e Estudos Organizacionais**, v. 13, n. 1, p. 45–62. 2006. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010701>

LI, Y., CASTAÑO, G., LI, Y. Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. **Chinese Management Studies**, 12(2), 433-452. 2018.

LIMA, R. O. O. et al. Reflexões sobre as relações de trabalho em momento de pandemia da COVID-19. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 15, pág. e463101521783, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i15.21783. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/21783>. Acesso em: 14 dez. 2023.

LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B.; NORMAN, S. M. Capital psicológico positivo: Medição e relação com desempenho e satisfação. **Psicologia Pessoal**, v. 60, n. 3, p. 541–572. 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

LUTHANS, F., LUTHANS, K., LUTHANS, B. Positive psychological capital: Going beyond and social capital. **Business Horizons**, v. 47, n. 1, pp. 45-50. 2004.

LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M., AVOLIO, B. J. **Capital Psicológico: Desenvolvendo a Vantagem Competitiva Humana**. Oxford University Press, Nova York. 2007.

LUTHANS, F., YOUSSEF-MORGAN, C. M. Psychological capital: An evidence-based positive approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, pp. 339-366. 2017. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>

MAROCO, J. **Análise de equações estruturais**. Lisboa, Portugal: ReportNumber. 2010

MIOT H. A. Avaliação da normalidade dos dados em estudos clínicos e experimentais. **Jornal vascular brasileiro**, v. 16, n. 2, p. 88–91. 2017. doi:10.1590/1677-5449.041117

NASCIMENTO, D. C., TIBANA R. A., FERREIRA, G. M., PRESTES, J. Testes de normalidade em análises estatísticas: uma orientação para praticantes em ciências da saúde e atividade física. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 14, n. 2, p. 73-77. 2017.

O'CONNOR, B.P. Behavior Research Methods. **Instruments & Computers**, v. 32, p. 392-396. 2000.

PALUDO, S. D. S., KOLLER, S. H. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 17, pp. 9-20. 2007.

PASQUALI L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação** (4a ed.) Petrópolis: Vozes. 2011.

PAULA, A. V., *et al.* Os Sentidos e Significados do Trabalho: Um estudo com os Trabalhadores das Fábricas de Polvilho no sul de Minas Gerais. **VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. ENEO 2012. Curitiba – PR.

PAULI, J.; CERUTTI, P. S.; ANDRÊIS, S. A. Cidadania Organizacional, Suporte e Bem-Estar no Trabalho em Organizações Públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. Ed. Especial 1, p. 50-73, 2018.

PÉREZ-NEBRA, A. R., CARLOTTO, M. S., & STICCA, M. G. (2020). Well-being and Occupational Stress in the context of social distancing due to the COVID-19 pandemic. Em F. Queiroga (Org.), *Home office guidelines in the COVID-19 pandemic* [electronic form]. Brasília: SBPOT Publications.

QUEIROGA, F. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Artmed, 2020.

REHMAN, S. U., QINGREN, C., LATIF, Y., IQBAL, P. Impact of psychological capital on occupational burnout and performance of faculty members. **International Journal of Educational Management**, v. 31, n. 4, pp. 455-469. 2017.

SASS, D. A. Testando a invariância da medição e comparando as médias dos fatores latentes dentro de uma estrutura de análise fatorial confirmatória. **Jornal de Avaliação Psicoeducacional**, v. 2, n. 4, pp. 347-363. 2011. <https://doi.org/10.1177/0734282911406661>

SASS, D. A.; SCHMITT, T. A. A comparative investigation of rotation criteria within exploratory factor analysis. **Multivariate Behavioral Research**, v. 45, n. 1, pp. 73-103. 2010.

SCHNECK, AURÉLIA DA LUZ; CABRAL, PATRÍCIA MARTINS FAGUNDES; VACCARO, GUILHERME LUÍS ROEHE. **A percepção dos docentes do ensino superior sobre o psychap do coordenador de curso**. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201696>. 2019.

SELIGMAN, M. Foreword: The past and future of positive psychology. In C. L. M. Keyes, e J. Haidt (Eds.), **Flourishing: Positive psychology and the life well lived** (pp. 11-20). Washington DC: American Psychological Association. 2003.

SELIGMAN, M. E. P., CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, pp. 5-14. 2000.

TABACHNICK, B. G; FIDELL, L. S. **Usando Estatística Multivariada**. 4ª Edição, Allyn e Bacon, Boston. 2001

TÜZÜN, I. K., ÇETIN, F., BASIM, H. N. Improving job performance through identification and psychological capital. **International Journal of Productivity and Performance Management**, n. 67, n. 1, pp. 155-170. 2018.

WISEU, J., JESUS, S. N., RUS, C., NUNES, H., LOBO, P., CARA-LINDA, I. Capital psicológico e sua avaliação com o PCQ-12. **Revista Ecos - Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v. 1, n.2, p. 35-42. 2012.

WHO/OMS - World Health Organization / Organização Mundial de Saúde. **Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak**, (No. WHO/2019-nCoV/MentalHealth/2020.1). 2020.

WHO/OMS - World Health Organization / Organização Mundial de Saúde (2021). **Constituição da Organização Mundial de Saúde**. Recuperado de <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMSOrganiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswwho.html> (Publicado originalmente em 1946). 2021.

WHO/OMS – World Health Organization / Organização Mundial de Saúde.  
**Director-General’s opening remarks at the media briefing on COVID19.** Recuperado de: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march2020>. 2020.

WU, C. M., CHEN, T. J. Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. **International Journal of Hospitality Management**, v. 74, pp. 75-84. 2018.

YUSOFF, M. S. B. ABC da Validação de Conteúdo e Cálculo do Índice de Validade de Conteúdo. **Revista Educação em Medicina**, v. 11, p. 49-54. 2019.  
<https://doi.org/10.21315/eimj2019.11.2.6>



**Capítulo 3**  
**ABORDAGENS PARA POTENCIALIZAR A PRODUTIVIDADE**  
**E O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL NO PERÍODO**  
**PÓS-PANDEMIA DE COVID-19**

*Dayane Adrielli Schneider*

*Evelin Cristina de Goes*

*Monika Fritz*

*Reinaldo Dallagrana*

# ABORDAGENS PARA POTENCIALIZAR A PRODUTIVIDADE E O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL NO PERÍODO PÓS-PANDEMIA DE COVID-19

## **Dayane Adrielli Schneider**

*Mestre em Filosofia (PUCPR), especialista em Ética (PUCPR), graduada em Administração (PUCPR). Professora-tutora do curso de Tecnólogo em Processos Gerenciais (UNINA). Contato: dayane@unina.edu.br*

## **Evelin Cristina de Goes**

*MBA em Gestão de Recursos Humanos (UniSantaCruz), graduanda em Administração (UNINA), professora-tutora do curso de Tecnólogo em Recursos Humanos (UNINA). Contato: evelin@unina.edu.br*

## **Monika Fritz**

*Mestre em Tecnologia (CEFET-RJ). Graduada em Administração (Mackenzie) e Pedagogia (Faculdade UNINA). Gestora de Talentos e Coordenadora dos cursos de Tecnólogo em Processos Gerenciais e em Recursos Humanos (UNINA). Contato: talentos@unina.edu.br*

## **Reinaldo Dallagrana**

*Tecnólogo em Recursos Humanos (UNINA), graduando em Logística (UNINA). Contato: rdallagrana@gmail.com*

## **RESUMO**

A pandemia de COVID-19 moldou a cultura organizacional, redefinindo trabalho remoto. Estudo investiga impactos e relevância da gestão da mudança para adaptação, potencializando a produtividade e o engajamento organizacional. A cultura humana se manifesta em comportamentos enraizados, moldando ações em diversos contextos, incluindo o ambiente corporativo. A pandemia de

COVID-19 redefiniu relações de trabalho, gerando impactos duradouros. Este artigo aborda os efeitos da pandemia na cultura organizacional, especialmente no trabalho remoto. A investigação é embasada em uma revisão literária global, analisando mudanças culturais e suas consequências. Destaca-se a relevância da Gestão da Mudança, enfatizando a necessidade de processos bem estruturados e profissionais capacitados para lidar com essas transformações. O estudo visa a compreensão dos impactos e a importância da Gestão da Mudança na implementação bem-sucedida de inovações em ambientes organizacionais.

**Palavras-chave:** Pós-pandemia. Produtividade. Engajamento organizacional. Adaptação pós-crise.

### **ABSTRACT**

The COVID-19 pandemic has reshaped organizational culture, prompting a shift towards remote work. This study investigates the impacts and significance of change management for adaptation, aiming to amplify productivity and organizational engagement. Human culture is evident in ingrained behaviors, shaping actions across various spheres, including the corporate realm. The pandemic has redefined work relationships, leaving lasting effects. This article explores pandemic-induced effects on organizational culture, with a focus on remote work. The research is grounded in a global literature review, scrutinizing cultural changes and their outcomes. The importance of Change Management is highlighted, emphasizing well-structured processes and capable professionals to navigate these shifts. The research seeks to comprehend impacts and underscore Change Management's significance in successfully implementing innovations in organizational environments.

**KEYWORDS:** Post-pandemic. Productivity. Organizational engagement. Post-crisis adaptation.

## **1 INTRODUÇÃO**

O ser humano gera uma série de comportamentos que acabam enraizando-se e influenciando como as pessoas agem em determinadas situações. Regras, crenças, valores e condutas são facilmente observados em vários ambientes, seja na família, num círculo de amigos, que se reúne periodicamente ou mesmo no meio corporativo. Este último caso se reporta a cultura organizacional, que pode ser considerada a identidade de uma empresa, refletindo-se diretamente na forma de os colaboradores agirem.

A pandemia de COVID-19 teve um impacto profundo nas relações de trabalho e moldou a maneira como os profissionais trabalham e interagem atualmente e a como isso irá impactar os relacionamentos futuros.

O contexto da pandemia e a apresentação inicial da definição de cultura organizacional corroboram para a problemática dessa pesquisa. Neste sentido, segue a pergunta-problema norteadora do estudo: quais os impactos da pandemia da COVID-19 na cultura organizacional das empresas? Dessa forma, pretende-se com esse artigo compreender os efeitos da pandemia do COVID-19 na Cultura Organizacional e o formato do trabalho home office, a partir de uma revisão da literatura, aspectos advindos dessa ocorrência pandêmica no mundo inteiro, no tocante às mudanças culturais e suas consequências mais perceptíveis.

Busca-se fortalecer, através deste estudo, o entendimento do conceito de Gestão da Mudança, reconhecendo a relevância de possuir processos bem estruturados, além de profissionais capacitados que saibam atuar frente a Gestão da Mudança e modelos de trabalho. Compreender a importância dela para garantir que os objetivos quanto à implementação de mudanças e inovações de qualquer natureza sejam possíveis.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceito de Cultura Organizacional**

Conceituar com exatidão “cultura organizacional” não é fácil, somente a partir da década de 1980, os estudos sobre cultura organizacional foram intensificados. Segundo Schein (1982), um dos autores que mais se aprofundaram na questão da cultura, tanto conceitual quanto metodologicamente, define cultura organizacional em termos de um modelo dinâmico que descreve como a cultura é apresentada, transmitida e modificada. O autor acredita que o conceito deve ser mais amplo do que um simples conjunto de entendimento compartilhado entre os membros de um grupo que lhes permite entender e agir sobre o ambiente à sua volta.

Cada organização tem a sua própria cultura que a distingue das outras organizações. Contudo, embora diferentes, no fundo, haverá tantas culturas quantas foram as organizações, sendo possível agrupá-las levando-se em conta determinadas características comuns.

## 1 - Caracterização da Cultura Organizacional

As principais características da cultura podem ser percebidas através dos seguintes conceitos:

a) **Crenças:** verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;

b) **Valores:** elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;

c) **Costumes:** materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática;

d) **Ritos, rituais ou cerimônias: atividades planejadas,** operações rotineiras executadas para êxito das atividades; para a familiarização de um novo membro. Exemplo boas-vindas conduzidas pelo setor de RH, chefia direta, a qual pode organizar um almoço, jantar ou *happy hour* de boas-vindas. Ou quando se atinge a meta, novo negócio, por meio de sinos, retrato pendurado na parede, abraço coletivo antes do dia começar.

f) **Rede de comunicação informal:** conhecida em empresas e citada em algumas publicações como "rádio peão". A rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

Cultura é o resultado da estrutura formal e informal da organização. Alguns tipos de cultura organizacional podem ser observados segundo o autor Handy (1978), como:

- **Cultura de Poder:** há insuficientes regras e procedimentos e acreditam no potencial do indivíduo. Avalia por resultados e reage ligeiramente às mudanças.
- **Cultura de Papéis:** o ambiente é comum e burocrático; os indivíduos são lógicos e racionais. Caracterizada por metodologias e normas. A cultura é devagar em perceber quando há necessidades de mudanças.
- **Cultura da Tarefa:** encaminhada para o trabalho ou projeto em equipe. Cultura adaptável e de difícil controle.
- **Cultura das Pessoas:** o indivíduo é o alvo central e a estrutura é a menor possível.

- **Cultura de clã ou grupal:** consiste no desenvolvimento de recursos humanos e valoriza, principalmente, a participação dos membros, que estão envolvidos com a organização no processo decisório, com trabalho em equipe dos líderes e empregados, com remuneração baseada na realização da equipe e não no desempenho individual. A principal tarefa dos gerentes é capacitar os empregados e facilitar sua interação por meio do trabalho em equipe.
- **Cultura inovativa:** é permeada por pressupostos de mudança, estão dispostos a correr riscos e a quebrar paradigmas; gostam de prever o futuro e se preocupam em obter recursos, apoio e imagem externa.
- **Cultura hierárquica:** demonstra os valores e normas associadas à burocracia. A cultura é norteada por pressupostos de estabilidade; empregados aceitam a autoridades formalmente estabelecidas, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação são segurança e ordem; os líderes costumam ser conservadores e cautelosos, principalmente aos problemas de natureza técnica.

Ao abordar a questão da competência ao nível gerencial, vale salientar o caráter precursor dos estudos desenvolvidos por Katz (1995) acerca das habilidades necessárias aos gestores para conduzir o processo administrativo. São três habilidades:

**Técnica:** habilidade de usar conhecimento, técnicas e equipamentos necessários à realização de tarefas específicas adquiridas por experiência, educação e instrução;

**Humana:** capacidade de discernir sobre como trabalhar com pessoas, incluindo-se aí a compreensão da motivação e a aplicação da liderança eficiente;

**Conceitual:** habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento das operações da pessoa na organização, enquanto permite que a pessoa se comporte conforme os objetivos da organização total, e não segundo os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

A combinação adequada de tais habilidades varia à medida que um indivíduo caminha na administração de posições de supervisão de alta direção.

A cultura da empresa, no todo, deve estar em perfeita sintonia com o processo de valorização e de reconhecimento na busca de potencialização máxima da força humana da empresa. Isso significa dizer que processos de reconhecimento isolados e não coerentes em relação a tudo que se faz na empresa tenderão a ser

caracterizados como manipuladores, por melhores que sejam as intenções. Segundo Rhinesmith (1993), destaca como competências gerenciais fundamentais as seguintes capacidades de gerir:

- Competitividade: capacidade de coletar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado em uma base global e saber utilizá-las;
- Complexidade: capacidade de apreender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à nossa época, gerir interesses de múltiplos parceiros e gerenciar várias questões ao mesmo tempo;
- A adaptabilidade: ter flexibilidade, adaptabilidade e disposição para a mudança, ter equilíbrio emocional, tolerância ao estresse, energia e maturidade;
- Equipes: capacidade de atuar como facilitador e incentivador dos esforços da equipe;
- Incerteza: capacidade de lidar com transformações contínuas, por meio do equilíbrio entre mudança e controle; e
- Aprendizado: capacidade de aprender sobre si continuamente, treinar e desenvolver os demais e facilitar a constante aprendizagem organizacional.

Para Senge (1996). O líder deve possuir alguns atributos, demonstrados na coerência do pensamento, da fala e da ação, como:

- viver os valores com a prática do discurso;
- liderar com exemplos;
- manter autoestima positiva e criar autoestima nas pessoas;
- manter autoconfiança, humildade, percepção e *insight* sobre o mundo, sobre os grupos, sobre as pessoas;
- ter automotivação de forma autêntica e duradoura para capacitar as pessoas a superarem a dor do aprendizado e da mudança;
- ter capacidade cognitiva e carisma;
- ter a mente aberta e promover parcerias, receptividade às informações de fora de seu referencial, buscar oportunidades de aprendizado e autoconhecimento, ampliar conhecimentos sobre o negócio;
- agir com integridade, manter-se aberto a críticas e questionamentos, experimentar abordagens inovadoras e criativas na solução de situações complexas, soltar-se do convencionalismo;

- lidar com ambiguidades e contradições, considerar alternativas intuitivas e racionais, lembrando que líderes eficazes tendem à arte mais do que à ciência.

Segundo Handy (1994), a liderança está relacionada ao processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas; porém, indica também que liderar significa lidar com mudanças. Nesse contexto, concluiu-se que *“Os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro; em seguida, eles arregimentam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar barreiras”*.

A liderança deve ter como função primordial a capacidade de estabelecer os nexos entre processos administrativos e as pessoas que estarão envolvidas com eles. Porém, o autor admite que existem líderes que ele chama de emergentes ou informais, que não detêm posições formais de liderança. Trabalha com a ideia que para entendermos melhor a liderança é preciso considerar suas variáveis fundamentais, a saber: comportamento do líder, característica do seguidor e comportamento do líder, que está ligado à eficácia da liderança.

Para Handy, a tarefa do líder é assegurar que as pessoas ou grupos sejam competentes para executar responsabilidades que lhes foram destinadas, fazendo com que compreendam as metas organizacionais e se comprometam com elas. O líder só se configura como tal quando vai além do cargo ou do título que possui e apresenta-se competentemente, pois toda autoridade deveria ser conquistada antes de ser exercida.

Os “líderes devem ter tempo e espaço para se revelar. “Líderes se desenvolvem; não são fabricados”. A carreira não é mais apenas uma escalada de funções, mas está ligada à reputação construída pelo líder na medida que realiza os seus objetivos. As organizações são vistas como sistemas políticos, regidas pela influência e não pela autoridade, a qual precisa ser conquistada. O papel do líder do futuro, cujo maior desafio, será o de assegurar grupos eficazes, competentes e produtivos, para estarem comprometidos e engajados com os resultados das empresas e com as responsabilidades a eles atribuídas.

Conforme Luz (2003, p. 14), “a cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser”. A cultura organizacional, a empresarial ou a corporativa são responsáveis pela construção de uma identidade única, um conjunto de hábitos e crenças, fixados por normas, valores, expectativas e

atitudes, a fim de proporcionar o reconhecimento e a legitimidade no seu espaço atuante. Esta identidade se baseia no reconhecimento da responsabilidade e das hierarquias formadas na empresa onde, muitas vezes motivadas e reforçadas, compartilham esses valores com os seus membros, para os indivíduos serem identificados e motivados a realmente “vestirem a camisa”.

De acordo com Dias (2007, p. 57, *apud* Rodrigues, et al, 2022), “*à medida que se constitui um grupo, vão manifestando-se determinadas formas de pensamentos, valores, o qual é o resultado da experiência compartilhada do modo de fazer as coisas*”. Assim, a criação da cultura organizacional está intrinsecamente ligada às atividades desempenhadas pelos colaboradores que, iniciam o relacionamento, a partir do qual cada um pode criar os laços de confiança entre a equipe.

## **2.2 A pandemia da COVID-19 e seus impactos nas empresas**

A partir da pesquisa de Rodrigues et. al. (2022), foi possível observar o quanto a cultura organizacional desempenha papel relevante na tomada de decisões numa empresa, já que tudo depende da harmonia entre os setores de trabalho, em conjunto com todos os seus parceiros e colaboradores.

A cultura organizacional desempenha um papel crucial na sustentação de empresas, independentemente do tamanho, em cenários desafiadores como a pandemia da COVID-19. Este evento global impôs medidas rigorosas devido às mudanças necessárias para manter o funcionamento das organizações, exigindo adaptação e resiliência.

No ano de 2020, conforme destacado por Backes et al. (2020), o período teve um começo comum, com todos possuindo ideias, projetos e metas a alcançar. No entanto, a pandemia de COVID-19 e as subsequentes crises econômicas, políticas e sociais que se espalharam globalmente, alteraram significativamente esse cenário. Na esfera empresarial, a maioria das empresas precisou abandonar seus planos estratégicos para o ano de 2020 e se adaptar à crise, adotando estratégias emergentes.

Os governos, por sua vez, adotaram estratégias diversas para enfrentar os desafios impostos à população e suas próprias dificuldades econômicas. No campo da educação, as estratégias de ensino e aprendizagem também tiveram que ser

reconfiguradas, com escolas e universidades enfrentando o desafio de implementar planos totalmente virtuais, ensino à distância (EaD).

Essa situação impôs um desafio para os pesquisadores em gestão estratégica, que agora se veem diante da necessidade de desenvolver estudos objetivos que abordem as estratégias emergentes e de curto prazo desenvolvidas nessas diferentes áreas. A dinâmica rápida e imprevisível da pandemia requer uma análise cuidadosa para entender suas implicações e o impacto nas estratégias adotadas em meio a esse contexto desafiador.

A pandemia e o isolamento social trouxeram consequências nunca vividas pela população mundial. Consequências que não respeitaram as fronteiras nacionais, colando muitos países em cenários parecidos. A pandemia foi a pior crise dos últimos 100 anos e afetou a economia global em U\$ 90 trilhões (Jackson, Weiss, Schwarzenberg, & Nelson, 2020). Por estar menos preparada, a América Latina foi seriamente atingida. Os efeitos da crise foram sentidos rapidamente no Brasil, o setor de consumo é o que mais contribui para o crescimento econômico no curto prazo. As consequências da parada total ou parcial das atividades produtivas, gerou impactos que ainda serão sentidos. Segundo o Abhijit Surya, analista do Economist Group (2020), o Brasil provavelmente levará até 2024 para reequilibrar sua economia.

Já na economia global, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, calcula redução de 6% no PIB (OCDE, 2020). Uma proporção da receita salarial foi assegurada pelo governo de alguns países ou trabalhadores dispensados e proprietários de pequenos negócios tiveram seus sistemas de previdência ampliados (Cowling, Brown, & Rocha, 2020). O estímulo fiscal foi de US\$ 937 bilhões em países de baixa renda média baixa contra apenas 45 bilhões nos países de baixa renda (OIT, 2020). Embora fundamentais, essas ações não conseguiram sanar o problema da falta de geração de receitas da população, o assistencialismo do governo sempre será limitado, assim, milhões de pessoas perderam os seus empregos e inúmeros pequenos negócios foram afetados.

A crise sanitária gerou também uma crise política, que acabou agravando seriamente a crise econômica, paralisou sistemas de produção, impactou negativamente as bolsas de valores e gerou um colapso no consumo (OCDE, 2020). Em decorrência da crise sanitária, muitas mudanças foram impostas como obrigatórias às organizações, como interrupção das cadeias de suprimento da indústria, fechamento obrigatório dos estabelecimentos de comércio, comprometeu as

cadeias de comunicação e os fluxos de conhecimento (Zahra, 2020). A crise sanitária revisitou também os problemas políticos, sociais e administrativos que já existiam e os agravaram ainda mais. A solvência de muitas instituições foi colocada à prova.

A categoria de negócio dominante nas economias desenvolvidas e subdesenvolvidas são as microempresas, 8,6% delas enfrentaram a crise sem reservas financeiras, colocando-as em risco imediato e de médio prazo. O risco médio está relacionado à ausência de indícios de acumulação de reservas de caixa; e o risco imediato está relacionado à falta de liquidez (Cowling, Brown e Rocha 2020). A redução do crédito e a desconfiança econômica abalou os mercados financeiros. Esses impactos afetam todos os tipos de empresas, no entanto, o impacto sobre as Micro e Pequenas Empresas é mais preocupante.

### **2.3 Desafios observados no ambiente de trabalho**

As organizações tiveram que desenvolver métodos e ferramentas para se adaptar ao novo cenário em um tempo extremamente curto. Inúmeras empresas começaram a conduzir suas operações remotamente (home office), visando conter a propagação do vírus. Muitas empresas adotaram o teletrabalho em larga escala para cumprir com os protocolos de segurança e preservação da saúde coletiva, isso mudou a dinâmica do trabalho e permitiu que muitos profissionais realizassem suas tarefas de casa.

Apesar do home office proporcionar práticas de trabalho diferentes das convencionais, que possibilitam maior autonomia, flexibilidade e oportunidades aos teletrabalhadores (Taschetto & Froehlich, 2019), muitas organizações enfrentaram desafios, seja devido à falta de familiaridade de seus funcionários com as tecnologias envolvidas, ou devido à inviabilidade do trabalho remoto em algumas empresas. Ainda nessas condições, a pandemia acelerou a adoção do trabalho remoto, mesmo após o fim da pandemia, essa prática continua em muitas organizações.

A pandemia, na fase inicial, também criou um grande ruído devido às barreiras de comunicação entre trabalhadores e empresa, que por falta de adequação e clareza não conseguiram instruir adequadamente os funcionários (Joshi, Basher, & Gupta, 2020). Antes do período pandêmico as pessoas não precisavam desenvolver novas competências e tornar-se resiliente de forma tão rápida, era um processo de aprendizagem constante. Porém, dada a urgência de mudança e a necessidade de

lidar com demandas extras, como conciliar a vida pessoal, simultaneamente ao ajuste de suas atividades de trabalho e gestão de tempo para um formato remoto, as prioridades mudaram. Outros profissionais de setores considerados essenciais, como saúde, assistência social, segurança, assim como alguns do ramo atacadista e varejista, foram chamados a continuar trabalhando durante o período de isolamento social. Estes enfrentaram um conjunto diferente de desafios, incluindo a sensação de insegurança diante da ameaça iminente.

As experiências das pessoas que adotaram o teletrabalho e as novas tecnologias que se tornaram de uso comum podem fornecer o ponto de inflexão para mudanças na forma como trabalhamos (Blundell, Costa Dias, Joyce, & Xu, 2020). É indubitável que os novos hábitos substituirão as ações antigas, e as práticas antiquadas cederão espaço para métodos modernos, intrinsecamente ligados a ferramentas digitais e às inovações tecnológicas emergentes. Aumentou-se a utilização de ferramentas de comunicação e colaboração, a digitalização impactou como os profissionais interagem e se relacionam. Após as devidas adaptações, as empresas passaram a usar plataformas de treinamento para seus colaboradores, que obtiveram ganhos ao poder de manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalhar em horários flexíveis e economizar em deslocamentos. Por outro lado, as empresas ganham com a redução dos custos e aumento de produtividade dos funcionários (Joshi, Bhaskar, & Gupta, 2020).

No estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com 6.080 (seis mil e oitenta) MPE's brasileiras, constatou-se que várias dessas empresas adotaram alterações em seus processos operacionais. Estas alterações incluíram a implementação de serviços de entrega ou atendimento on-line (41,9%), ajustes na infraestrutura para proporcionar atendimento mais ágil (41,2%), adoção de trabalho remoto (15,3%), com implementação de rodízio de funcionários (21,6%), ou até mesmo a utilização de sistema drive thru (5,9%) (SEBRAE, 2020).

Dentro do cenário que engloba as 17,2 milhões de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) já presentes, aproximadamente 5,3 milhões alteraram suas abordagens de trabalho em resposta à pandemia. É plausível que essas mudanças possam adotar um caráter permanente, à medida que novas demandas se manifestem. Apesar do fechamento de 522,7 mil empresas no Brasil (IBGE, 2020a), 37,9% dos empresários consultados pelo IBGE (2020b) consideraram o impacto da pandemia mínimo ou

pouco relevante, enquanto 28,6% perceberam efeitos positivos da pandemia em suas atividades comerciais. No que diz respeito às reações das organizações perante as pressões ambientais, a análise indica que algumas empresas estavam melhor preparadas para atenuar as repercussões da crise. Estas empresas diversificaram suas cadeias de suprimento, reduzindo riscos associados à disponibilidade de insumos por meio de múltiplas fontes, construindo relações sólidas com fornecedores para diminuir a dependência de um único supridor. Além disso, investiram em estoques como forma de proteção contra interrupções no fluxo de suprimentos. No mesmo contexto, as empresas desenvolveram agilidade em suas redes de produção e distribuição para rápida reconfiguração e manutenção do fornecimento para a demanda global. Investiram também em planejamento da cadeia de suprimentos e soluções de monitoramento para antecipar e lidar com problemas na cadeia de abastecimento (Deloitte, 2020).

Podemos, gradualmente, perceber as reações do mercado e até certo otimismo com o futuro por parte das organizações que resistiram à crise (Nery, 2020). Embora muitas ainda estejam lidando com os impactos, as pesquisas mais recentes do OCDE (2020) apontam um aumento na confiança dos empreendedores ao redor do mundo. Diante deste novo panorama, o que deve prevalecer é a busca por informação e a adaptação às transformações econômicas, políticas, sociais, ambientais, técnicas e tecnológicas. Essas adaptações devem ser combinadas com os esforços para agir de forma rápida e realizar ajustes necessários para a evolução das estruturas organizacionais.

O impacto da pandemia nas relações de trabalho e o futuro do profissional pós-pandemia trouxe mudanças significativas para as relações de trabalho em todo o mundo. Com a necessidade de distanciamento social e a adoção do trabalho remoto, muitas empresas tiveram que se adaptar rapidamente para garantir a continuidade das operações. Nesse contexto, surgem questionamentos sobre o futuro do profissional pós-pandemia e como as relações de trabalho serão afetadas a longo prazo.

No entanto, as mudanças nas relações de trabalho vão além da adoção do trabalho remoto. A pandemia também revisitou questões como a precarização do trabalho, a desigualdade social e a necessidade de políticas públicas que garantam a proteção dos trabalhadores. Um dos principais desafios para o futuro do profissional pós-pandemia é a necessidade de desenvolver habilidades que permitam a adaptação

a um ambiente de trabalho em constante mudança. A capacidade de aprender rapidamente, de se comunicar efetivamente e de trabalhar em equipe serão cada vez mais valorizadas pelas empresas. Além disso, a pandemia também acelerou a adoção de tecnologias como a inteligência artificial e a automação, o que pode afetar o mercado de trabalho a longo prazo. Nesse contexto, é importante que os profissionais estejam preparados para lidar com as mudanças e para se reinventar constantemente. Outro aspecto importante é a necessidade de políticas públicas que garantam a proteção dos trabalhadores em crises como a pandemia. A precarização do trabalho e a desigualdade social foram agravadas durante a pandemia, e é fundamental que o Estado adote medidas para garantir a segurança e a proteção dos trabalhadores.

Diversas medidas podem ser implementadas, incluindo a expansão do acesso a benefícios como o seguro-desemprego e o auxílio emergencial. Além disso, a regulamentação do trabalho remoto para proteger os direitos dos trabalhadores e a introdução de políticas de capacitação e requalificação profissional são essenciais para assegurar a empregabilidade em um mercado em evolução contínua.

### **2.3.1 Trabalho home-office**

Conforme Mendes (2021) a pandemia da COVID-19, o home office tem ganhado grande espaço e uma maior visibilidade no mundo empresarial. As empresas tiveram a necessidade de aderir a essa modalidade de trabalho para que, em meio à pandemia, pudessem manter suas atividades, reduzir os custos e assim manter os funcionários e visando contribuir com a diminuição de casos gerados pela doença.

Os impactos causados pelas mudanças repentinas na rotina das pessoas podem ser observados com alguns dos fatores externos que prejudicaram a produtividade das pessoas que trabalham na modalidade home office, alguns problemas identificados como conectividade com a internet e ruídos na comunicação. Com relação aos fatores internos pôde-se observar o desenvolvimento da função profissional, como falta de concentração, sentimento de solidão por estar em um ambiente isolado e até mesmo a falta de disciplina para se manter atento às tarefas a serem cumpridas.

Para auxiliar na adaptação ao novo modelo de trabalho e superar as dificuldades enfrentadas por muitas pessoas em readaptar seus estilos de vida, foram desenvolvidas abordagens que visam mitigar tais desafios. A transição para o home

office encontra obstáculos variados, que vão desde a dificuldade de se ajustar à nova modalidade até a necessidade de adquirir disciplina e consciência para manter a produtividade e qualidade do trabalho, realizando-o fora do ambiente organizacional. Estas barreiras frequentemente resultam na perda de motivação, interesse e controle emocional por parte dos colaboradores em relação ao seu trabalho.

Baseado no trabalho de Mendes (2021), foram observadas as seguintes questões:

O termo home office é um termo da língua inglesa no qual significa “escritório em casa”, sendo uma modalidade do chamado “teletrabalho” que engloba uma perspectiva mais ampla, como sendo um trabalho remotamente, podendo ser executado em qualquer lugar.

O home office consiste na realização das atividades profissionais fora do ambiente organizacional, podendo ser parcialmente, na qual o empregado realiza parte das atividades na empresa e outra parte remotamente; ou integralmente, na qual todas as atividades são executadas de maneira remota.

De acordo com Gomes (2007, p.21 *apud* Mendes et al 2021) “o atual processo de globalização, nesta era da informação, acelerado pela internet, tornou os mercados extremamente acirrados, com competitividade extrema, priorizando a rapidez, a eficiência, a eficácia, a qualidade e o menor custo.” O que nos permite a execução de atividades organizacionais de maneira remota é a tecnologia, que está em constante evolução e que nos possibilita grandes melhorias, como, por exemplo, a sincronia de seus arquivos que estão no computador da empresa com o seu computador em casa por meio de drive ou “nuvem”.

Em 2017 o teletrabalho passou a ser definido pela legislação, a fim de orientar os trabalhadores, por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT):

“Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.” (CLT, 2017, art. 75-b)

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) define teletrabalho como uma “...modalidade de labor realizado pelo trabalhador (autônomo

ou empregado) em local distinto da empresa, ou, ainda, em local diverso daquele qual os resultados são esperados” (MELLO, 2016, p.06 *apud* Mendes et al 2021).

As responsabilidades e o compromisso com a empresa continuam as mesmas, independente de possibilitar uma jornada mais flexível. Esse formato de trabalho é predominantemente adotado por profissionais da Tecnologia da Informação, que frequentemente desempenham funções viáveis de maneira remota, sem comprometer o fluxo de suas responsabilidades. Além disso, equipes intermitentes, autônomas e empresas cujas atividades suportam essa abordagem também fazem uso desse modelo de trabalho.

No cenário de pandemia em que todo o mundo precisou se readaptar, essa modalidade de trabalho foi crescendo e se tornando cada vez mais comum. Tal característica foi implantada visando uma diminuição da propagação do vírus e redução de custos, para que dessa forma fosse possível manter o quadro de funcionários e conseqüentemente se tornando viável manter o funcionamento das atividades da empresa, aponta Mello (2016 *apud* Mendes et al 2021).

O teletrabalho, que hoje conhecemos como a execução de atividades empresariais que acontecem fora das dependências do empregador, surgiu somente em 1970, durante a crise do petróleo, onde os gastos de deslocamento até o trabalho se tornaram altos demais para as empresas, assim o teletrabalho ganhou grande espaço, se tornando uma alternativa viável para algumas atividades.

O home office no Brasil surgiu oficialmente em 1997 e em 1999 foi fundada a SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Tele atividades), período em que o acesso à internet e aos computadores começavam a crescer no país, mas só em 2017, com a Lei 13.467 foi regulamentado na CLT. Tudo isso fez com que o home office tivesse um grande crescimento no Brasil (MELLO, 2016, *apud* Mendes et. al. 2021).

Devido à crise mundial de saúde, provocada pelo COVID-19, o home office ganhou grande força devido à necessidade de isolamento social e acabou se tornando uma das poucas maneiras disponíveis para desacelerar o avanço da doença e impedir que empresas paralisasse suas atividades organizacionais durante esse período.

Uma das vantagens significativas para os trabalhadores é a autonomia e mobilidade proporcionadas pela ausência de deslocamentos e do estresse relacionado ao trânsito. Além disso, há uma redução de custos associados a locomoção (como combustível e estacionamento), alimentação e vestimentas

específicas para o trabalho. Esse arranjo também oferece maior oportunidade de equilibrar as esferas pessoal, familiar e profissional.

Com a possibilidade da flexibilização, os trabalhadores conseguem organizar o seu tempo, utilizando-o da melhor forma para cumprir com suas obrigações. Além de conseguir conciliar a vida profissional com a vida familiar, possibilitando maior tempo hábil para o lazer (MELLO, 2016 *apud* Mendes et al 2021).

Na visão organizacional, destacam-se os seguintes benefícios: possibilidade de crescimento sem que haja a necessidade de reestruturar a organização de imediato; redução nos gastos com infraestrutura e consumos cotidianos de materiais e itens básicos. O isolamento proporcionado por essa situação pode oferecer um ambiente mais propício para a implementação de reestruturações necessárias, potencialmente resultando em um retorno futuro à organização com maior segurança e qualidade de vida no trabalho para todos os colaboradores. Isso tende a elevar a produtividade e a minimizar as interrupções causadas por deslocamentos para reuniões presenciais, permitindo que os trabalhadores concentrem um tempo maior em suas atividades (MELLO, 2016, citado por Mendes et al., 2021).

Uma das desvantagens percebidas pelos colaboradores no teletrabalho é a sensação de isolamento, que pode impactar negativamente a saúde do trabalhador. Além disso, a ausência de um ambiente de trabalho compartilhado pode dificultar a obtenção de auxílio e orientação de colegas mais experientes, prejudicando a execução de suas responsabilidades. Adicionalmente, muitos teletrabalhadores enfrentam insegurança, já que frequentemente sentem falta de supervisão e avaliação por parte de seus gestores, resultando em desmotivação.

Outra desvantagem é o fato de assuntos domésticos interferirem nos profissionais, onde, precisa dar conta dos serviços domésticos e se concentrar no trabalho ao mesmo tempo, além da falta de estrutura e danos que podem ser causados à saúde (NOHARA et al., 2010, *apud* Mendes et al 2021.)

Por parte das organizações, encontra-se a dificuldade na avaliação e supervisão do trabalho, a possibilidade de o empregado oferecer e prestar serviços a outras empresas, a motivação dos colaboradores, a produtividade e inclusive na confidencialidade de dados, uma vez que as informações da empresa ficam vulneráveis a serem salvos em equipamentos particulares dos colaboradores (NOHARA et al., 2010 *apud* Mendes et al , 2021.).

## 2.4 Gerenciamento da mudança e do desenvolvimento organizacional

Conforme Gerolamo (2023), Gestão da Mudança pode ser definida como um processo contínuo de aprendizagem, individual e organizacional, que visa à implementação de esforços temporários de mudança para atingir uma transformação maior, com foco em resultados alinhados com o propósito evolutivo da organização, cuja liderança deve considerar a cultura organizacional, para a redução do nível de resistência e aumento do comprometimento, garantindo a sua longevidade em um mundo em constante evolução. A Gestão da Mudança busca facilitar o processo de realização de mudanças organizacionais e, assim, oferece preparo e apoio aos indivíduos e equipes na realização dos projetos de mudança. Nesse contexto, a cultura organizacional é a chave para a excelência (Schein, 1984). Muitas das definições de cultura apenas apontam para a noção de que cultura é um conjunto de significados e valores compartilhados que possibilita membros ou um grupo interpretar e agir de acordo com seu ambiente.

É um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por determinado grupo (por meio de aprendizado) para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna (Schein, 1984)

Segundo o autor, os pressupostos básicos que compõem uma cultura são transmitidos e ensinados a outras pessoas na organização como a forma correta de se comportar diante dos problemas enfrentados pela organização (Schein, 1984, *apud* Gerolamo). É um conjunto de valores e normas compartilhados que ditam as 'regras' das relações entre os membros de uma organização e seus parceiros (Jones, 2010); representa, na verdade, o "como as coisas são feitas por aqui". Reflete a ideologia predominante que as pessoas possuem (Cameron; Quinn, 2011 *apud* Gerolamo); expressa um senso de identidade entre os colaboradores internos (Cameron; Quinn, 2011 *apud* Gerolamo); promove orientações não escritas (por vezes não faladas) sobre como ser bem-sucedido na organização, e, ao mesmo tempo acentua a estabilidade do sistema social que as pessoas vivenciam (Cameron; Quinn, 2011, *apud* Gerolamo).

A cultura organizacional é formada por valores compartilhados refletidos no estilo de liderança predominante, nas linguagens e símbolos presentes na organização, nos procedimentos e nas rotinas diárias, e na forma de definição de sucesso que faz com que uma organização tenha características únicas. Valores

organizacionais são considerados princípios que direcionam as pessoas a terem determinados tipos de comportamentos, a agirem em determinados eventos e situações, e definem tipos de resultados que são desejáveis ou indesejáveis (Jones, 2010 *apud* Gerolamo). Há dois tipos de valores organizacionais: terminal – caracterizado como um resultado desejado em que há o desejo de ser alcançado (ex.: excelência, qualidade, responsabilidade, confiabilidade, inovação etc.); e instrumental – caracterizado como um comportamento desejado (ex.: trabalho duro, ser útil, respeito às tradições, ser criativo, assumir riscos etc.).

O comportamento das pessoas que formam uma organização e a forma de resposta a determinadas situações são moldados pelos valores compartilhados, que aumentam a confiabilidade desse comportamento. A confiabilidade não está estritamente relacionada ao comportamento obediente ou passivo, mas pode também estar relacionada ao comportamento coerente, inovador ou criativo.

#### **2.4.1 Como executar o processo de implementação das mudanças em sua organização?**

Conforme Cameron (2023), as etapas para a Gestão da Mudança se caracterizam como um processo, e como tal, é composta por etapas que guiam essa mudança. Processos bem definidos aumentam as chances de que as mudanças levem a organização do estado atual para o futuro desejado.

Processos não evitarão que problemas ocorram ao longo do caminho, no entanto, aliviam as dores naturais causadas pela mudança. Existem três estágios do processo de mudança (Lewin, 1952 *apud* Cameron):

Estágio 1 – Descongelar: criando motivação/urgência para a mudança;

Estágio 2 – Mudar: aprendendo novos conceitos, novos significados, e novos padrões;

Estágio 3 – Recongelar: internalizando novos conceitos, significados e padrões.

De acordo com Kottler (1996 *apud* Cameron), existem oito passos propostos para o processo de gestão de mudança:

1. Estabelecer um senso de urgência: o líder deve estar convencido da necessidade da mudança e tem o papel de fazer com que os demais compreendam que a mudança se faz necessária urgentemente. O envolvimento da alta administração é crucial;

2. Formar coalizões: formação de um time de liderança com poder suficiente para conduzir a mudança. A administração e as 'cabeças-chave' devem estar comprometidas com a mudança. As pessoas podem ser escolhidas para fazer parte desse time com base no cargo, na experiência ou pelo poder de influenciar pessoas.

3. Desenvolver uma visão: as pessoas têm que se identificar com a visão, nesse sentido a mudança planejada deve ter um 'guia' um objetivo final. A visão deve ser objetiva e simples; e fazer sentido para mudar como as coisas funcionam e para dar perspectiva de objetivo a ser cumprido;

4. Comunicação: a visão e as mudanças precisam ser comunicadas adequadamente para todos os envolvidos por meio de informações, atos e exemplos;

5. "Empoderar" as pessoas / capacitar para a ação: a liderança deve prestar a devida atenção às barreiras, incluindo as estruturas do sistema que obstruam a mudança, eliminando-as. Além disso, é fundamental encorajar ideias arrojadas e incentivar a criatividade (pensar fora da caixa).

6. Planejar e obter vitórias de curto prazo: planejar uma maneira de obter vitórias rápidas, comunicar e recompensar quem participou desse processo. Pequenos sucessos ao longo do tempo conseguem enfraquecer a resistência a mudança e engajar as pessoas no processo de mudança;

7. Consolidar as vitórias e buscar mais mudanças: as vitórias de curto prazo devem ser usadas para estimular que mudanças continuem acontecendo até que a visão estabelecida seja alcançada;

8. Institucionalizar as mudanças na cultura organizacional: as mudanças implementadas devem fazer parte do comportamento das pessoas no dia a dia, ou seja, devem estar enraizadas na cultura organizacional. A liderança deve demonstrar como as mudanças implementadas contribuíram para o sucesso da empresa, continuar recompensando quem fez parte da mudança e contratar pessoas que se encaixem na nova cultura estabelecida.

## **2.5 A liderança como agente de transformação na Gestão de Mudanças**

Segundo Cameron (2023), liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos, sendo que os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

Embora não haja característica mais ou menos importante, por serem as situações que definem o que é mais importante para o contexto e desafio vivenciados, a responsabilidade da Gestão da Mudança é uma atribuição crítica da liderança. A liderança é um dos principais fatores (combinado a conhecimento técnico e método) para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana, dessa forma, a agenda da liderança envolve as seguintes atividades:

Alcançar metas: atribuir metas baseadas em lacunas; promover o domínio do método pela equipe;

Com o time: recrutar; treinar; inspirar; fazer coaching; promover a meritocracia; expandir a zona de conforto das pessoas promovendo o seu desenvolvimento; fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva; demitir quando preciso; ter um sistema de incentivos alinhados com metas;

Fazendo o certo: promover cultura única; cultura de alto desempenho; cultura de fatos e dados; cultura de honestidade intelectual; cultura de enfrentamento dos fatos; alinhamento com valores da empresa.

As organizações precisam de líderes que satisfazem o status quo, que criem visões de futuro e inspirem os membros da organização a querer realizar essas visões. Os executivos mais eficazes usam uma coletânea de estilos distintos de liderança, cada uma delas na medida e no tempo corretos. Existem seis estilos de liderança:

- (1) líderes coercivos que demandam imediata obediência;
- (2) líderes agressivos que esperam por excelência e autonomia de sua equipe;
- (3) líderes conselheiros que desenvolvem as pessoas para o futuro;
- (4) líderes democráticos que constroem consenso por meio da participação;
- (5) líderes agregadores que criam laços emocionais e promovem harmonia no ambiente;

- (6) líderes confiáveis que mobilizam as pessoas para uma visão compartilhada (Goleman, 2000). Esses estilos de liderança têm um impacto em cada um dos fatores que compõem o clima organizacional.

### **3 Adaptação da cultura organizacional e liderança pós-pandemia**

A pesquisa abordou um conjunto diversificado de tópicos relacionados à dinâmica das organizações em meio às mudanças trazidas pela pandemia de COVID-

19. Começando pela exploração do conceito de cultura organizacional, o texto oferece insights sobre como os valores, crenças e comportamentos compartilhados moldam a identidade de uma empresa e influenciam a tomada de decisões.

A partir disso, a discussão se aprofunda na caracterização da cultura organizacional, destacando a importância de entender sua complexidade para melhor compreender as práticas e as relações em uma organização. A chegada da pandemia da COVID-19 é apresentada como um divisor de águas, causando impactos significativos nas empresas em várias dimensões.

O artigo explora os desafios emergentes no ambiente de trabalho, que surgiram devido à rápida transição para o trabalho remoto e à necessidade de adaptação a novas formas de colaboração e coordenação. O trabalho home-office é analisado como uma resposta à crise, destacando sua relevância para manter as operações em curso, mas também identificando os desafios de manter o engajamento e a produtividade em um ambiente virtual.

A gestão da mudança e do desenvolvimento organizacional são abordadas como uma estratégia essencial para navegar com sucesso nas transformações exigidas pela pandemia. São discutidas a importância de estratégias eficazes de implementação de mudanças, a necessidade de processos bem estruturados e a capacitação de profissionais para conduzir a transição de maneira suave e eficiente.

Além disso, o texto explora como a liderança se torna um agente crucial na gestão de mudanças, destacando seu papel na comunicação, motivação e inspiração da equipe durante períodos de incerteza e transformação. A pesquisa conclui que a combinação de uma compreensão profunda da cultura organizacional, uma abordagem cuidadosa na implementação de mudanças e uma liderança eficaz são elementos essenciais para a adaptação e o sucesso das organizações em um cenário em constante mudança, como o atual pós-pandemia.

## **CONCLUSÃO**

Em síntese, a análise das abordagens visando otimizar a produtividade e o engajamento organizacional no período pós-pandemia revela a complexidade intrínseca das interações entre os elementos essenciais do ambiente corporativo. A cultura organizacional, representada pelo conjunto de valores, crenças e

comportamentos compartilhados, desempenha um papel fundamental na maneira como as organizações respondem a desafios e mudanças.

A pandemia da COVID-19 desencadeou uma série de impactos nas empresas, desde a rápida adoção do trabalho home-office até a necessidade de lidar com os desafios inéditos trazidos pela crise. Esses desafios se manifestaram no ambiente de trabalho, exigindo soluções inovadoras para manter a eficiência e o engajamento dos colaboradores.

Nesse contexto, o gerenciamento da mudança e do desenvolvimento organizacional emerge como um componente crucial para a adaptação bem-sucedida. Implementar mudanças eficazes exige uma abordagem estratégica, onde a liderança exerce um papel central como agente de transformação. A liderança não apenas direciona as mudanças, mas também cria um ambiente propício para a aceitação e assimilação das transformações, promovendo um engajamento mais profundo por parte dos colaboradores.

A compreensão do conceito de cultura organizacional e sua caracterização permite que as empresas identifiquem os pontos fortes e as áreas a serem desenvolvidas para alcançar uma adaptação bem-sucedida. Com a implementação das mudanças não é apenas uma questão de processos, mas também requer uma abordagem holística que considere tanto os aspectos tangíveis quanto os intangíveis da cultura corporativa.

Em resumo, as abordagens para impulsionar a produtividade e o engajamento organizacional no pós-pandemia são intrinsecamente interligadas à cultura organizacional, aos desafios enfrentados no ambiente de trabalho, ao trabalho home-office e à liderança como facilitadora de mudanças. Com uma compreensão sólida desses componentes, as organizações estarão mais bem equipadas para se adaptar às demandas em constante evolução do ambiente corporativo, garantindo a sustentabilidade e o crescimento no cenário pós-pandêmico.

## REFERÊNCIAS

BACKES, Danieli Artuzi Pes; Árias, Maria Isabel; Storopoli, José Eduardo; Rodriguez Ramos, Heidy. **Os efeitos da pandemia de covid – 19 nas organizações:** uma visão para o futuro. <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5410>. Acesso em 03 de agosto de 2023.

BLUNDELL, R et al. (2020). **Covid-19: os impactos da pandemia na desigualdade**. Londres: IFS. Disponível em: <https://ifs.org.uk/publications/covid-19-impacts-pandemic-inequality>. Acesso em: 8 de agosto de 2023.

BRASIL. Governo do Brasil. **Brasil recebe aprovação da OCDE de novos instrumentos legais na área de Ciência e Tecnologia**. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2020/07/brasil-recebe-aprovacao-da-ocde-de-novos-instrumentos-legais-na-area-de-ciencia-e-tecnologia>. Acesso em 07 de ago. de 2023

CAMERON, K. s.; QUINN, R. e. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 3rded. san Francisco: Jossey-Bass, 2011.

COCO, G. (2000). **On the use of collateral**. Journal of Economic Surveys. 14(2): 191–214. Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. International Small Business Journal, 0266242620945102.

**Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - ARTIGO 6º - Do trabalho em domicílio e a distância**. Disponível em: [http://www.cltlivre.com.br/artigos\\_clt/artigo-6o-da-clt-do-trabalho-emdomicilio-e-a-distancia](http://www.cltlivre.com.br/artigos_clt/artigo-6o-da-clt-do-trabalho-emdomicilio-e-a-distancia). Acesso em: 07 de agosto de 2023.

DE SANTOS, Angélica Gomes Florczak dos. **Mudanças organizacionais em tempos de pandemia: um estudo de caso na empresa Mercur**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial de obtenção do título de Bacharel em Administração - Rural e Agroindustrial na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Encantado, 2021. Disponível em: [https://mercur.com.br/wp-content/uploads/2021/03/TCC-II-MUDANCAS-ORGANIZACIONAIS\\_ANGELICA.pdf](https://mercur.com.br/wp-content/uploads/2021/03/TCC-II-MUDANCAS-ORGANIZACIONAIS_ANGELICA.pdf). Acesso em 08 de agosto de 2023.

DELOITTE (2020). Deloitte Touche Tohmatsu Limited. **COVID-19 Managing supply chain risk and disruption**. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/Supply-Chain\\_POV\\_EN\\_FINAL-AODA.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/Supply-Chain_POV_EN_FINAL-AODA.pdf) Acesso em: 08 de agosto de 2023.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.  
Economist Group (2020). Abhijit Surya. Disponível em: <https://www.economistgroup.com/>. Acesso em 09 de agosto de 2023.

GEROLAMO, Mateus Cecilio; Ana Carolina Bertassini; Lilian Graciaono Ponce. **Introdução à gestão da mudança em organizações**. SP: Editora PECEGE, 2023.

GOLEMAN, D. **Leadership that gets results**. Harvard Business Review, p.78-90, Mar./Apr. 2000.

GONÇALVES, Barúna Matheus, Rodrigues, Calaça Maicon Jonathas, Silva, Paulo César da, Silva, Paulo César da. Meeiros, Leonardo Guimarães. **Pandemia e Cultura organizacional: Uma revisão sistemática da literatura sobre os impactos**

nas empresas. <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/2612>. Acesso em 03 de agosto de 2023.

HANDY, C. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HANDY, J. **Nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes**. In HESSELBEIN, F. [et all]. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

HANDY, Charles. **Deus da Administração**. São Paulo. Editora Saraiva, 1994.

IBGE (2020a). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agenciade-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em: 08 de agosto 2023

IBGE (2020b). **Pesquisa Pulso Empresa**: Entre as empresas que estavam fechadas na 1ª quinzena de junho, 39,4% encerraram atividades por causa da pandemia. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28294-pesquisa-pulso-empresa-entre-as-empresas-que-estavam-fechadas-na-1-quinzena-de-junho-39-4-encerraram-atividades-por-causa-da-pandemia>. Acesso em: 08 de agosto de 2023.

JACKSON, J. K., Weiss, M. A., Schwarzenberg, A. B., & Nelson, R. M. (2020). **Global economic effects of COVID-19**. Congressional Research Service. Disponível em: <https://fas.org/sqp/crs/row/R46270.pdf>. Acesso em: 07 de ago. de 2023.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. Tradução de Luciane pauleti e Daniel Vieira; revisão técnica de Luciana oranges Cezarino. 6 ed. são paulo: pearson education do Brasil, 2010.

JOSHI, A., Bhaskar, P., & Gupta, P. K. (2020). **Indian Economy Amid COVID-19 Lockdown**: A Prespective. J. Pure Appl. Microbiol, 14, 957-961.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, p. 33-42, jan./feb. 1995.

KOTTLER, J. p. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MENDES, Ana Jullya de Souza; Marin, Caroline; Struziato, Izabela Cristina. **Os benefícios e desafios do trabalho home office**. DOI: 10.47283/244670492021090241, 2021  
<file:///C:/Users/monik/Downloads/dias2014,+Artigo03RevisadoEditado-1.pdf>. Acesso em 09 de agosto de 2023.

NERY, Carmen. **Melhora percepção das empresas sobre impactos da Covid na 2ª quinzena de agosto**. Séries Especiais, 16 de outubro de 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-denoticias/noticias/29016-melhora-percepcao-das-empresas-sobre-impactos-da-covid-na-2-quinzena-de-agosto>. Acesso em: 08 de ago. de 2023.

OCDE (2020). Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Coronavirus (Covid-19): SME policy responses**. Atualizado em julho de 2020. Disponível em: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policyresponses-04440101/>. Acesso em 08 de ago. 2023

OIT (2020). Organização Internacional do Trabalho. **ILO Monitor: COVID-19 and the world of work**. Sixth edition Updated estimates and analysis (2020).. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_755910.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_755910.pdf) . Acesso em: 08 de agosto de 2023.

RODRIGUES, M. J. R.; BRAÚNA, M. G.; SILVA, P. C. de.; MEDEIROS, L. G. **Pandemia e cultura organizacional: uma revisão sistemática da literatura sobre os impactos nas empresas**. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/2612>. Acesso em: 07 de ago. 2023.

RHINESMITH, S. H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

SCHEIN, Edgard. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHEIN, Edgard. **Sloan Management Review**, Winter, 1984.

SEBRAE (2020). Unidade de Gestão Estratégica - O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%20C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%20C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA%20>. Acesso em 08 de agosto de 2023

SENGE, P.. **Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado: o destemido, o poderoso e o invisível**. In HESSELBEIN, F. [et all]. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

TASCHETTO, M., & Froehlich, C. (2019). **Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul**. Revista de Carreiras e Pessoas, 9(3), 349-375. <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>. Acesso em 03 de agosto de 2023.

ZAHRA, S. A. (2020). **International entrepreneurship in the post Covid world**. Journal of World Business, 101143.



**Capítulo 4**  
**TEORIA DA AGÊNCIA NO BRASIL PÓS-CRISE: UM  
ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

*Igor Dias Domingues de Souza*  
*Rodrigo Vieira Ferreira*

# TEORIA DA AGÊNCIA NO BRASIL PÓS-CRISE: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

**Igor Dias Domingues de Souza<sup>1</sup>**

*Professor do Ensino Básico, historiador e mestrando em Administração pela UFJF.*

**Rodrigo Vieira Ferreira<sup>2</sup>**

*Administrador, engenheiro de produção e mestrando em Administração pela UFJF.*

## RESUMO

Compreende-se que a crise do *subprime* é um fenômeno contemporâneo cujo impacto no cenário econômico apresentou-se em magnitude global. Entende-se que a relevância de tal crise estendeu seus impactos para âmbitos diversos da vida humana e que a administração, por estar alocada na mediação das relações do Capital, é uma área de possível destaque no que tange a compreensão desse evento. Considerando-se que a teoria se desenvolve para sanar problemas apresentados pela realidade, observou-se ser necessário entender como a produção teórica brasileira se comportou frente a um cenário político-econômico pós-crise. Dessa maneira, o presente artigo tem como finalidade efetivar um estudo bibliométrico sobre a publicação de artigos científicos de teoria da agência no Brasil em periódicos da área de *Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo* de classificação A pela Capes após a eclosão da crise do *subprime* de 2008. Para tanto, debruçou-se sobre um conjunto final de 28 artigos distribuídos entre 6 periódicos de classificação A2 no período de janeiro de 2008 a agosto de 2023. A contribuição teórica e empírica deste estudo aponta para um crescente nos estudos de teoria da

---

<sup>1</sup> Historiador formado pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e mestrando pelo Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGA-UFJF). Contato: igdomsouza@gmail.com

<sup>2</sup> Administrador formado pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Engenheiro de Produção formado pela Faculdade Machado Sobrinho e mestrando pelo Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGA-UFJF). Contato: rodrigo.vieira@facc.ufjf.br

agência a partir de 2017, com foco em estudos de caso sobre governança corporativa, indicando uma tendência de buscar soluções para problemas reais a partir da teoria da agência.

**Palavras-chave:** Teoria da agência. Crise Subprime. Pesquisa bibliométrica.

### **ABSTRACT**

It is understood that the subprime crisis is a contemporary phenomenon whose impact on the economic scenario was global in magnitude. It is understood that the relevance of such a crisis extended its impacts to different areas of human life and that administration, as it is allocated to the mediation of Capital's relations, is an area of possible emphasis in terms of understanding this event. Considering that theory develops to solve problems presented by reality, it was observed that it was necessary to understand how Brazilian theoretical production behaved in a post-crisis political-economic scenario. Therefore, this article aims to carry out a bibliometric study on the publication of papers on agency theory in Brazil within A-rated scientific journals in the area of *Public and Business Administration, Accounting Sciences and Tourism* by Capes classification after the outbreak of the subprime mortgage crisis in 2008. To this end, it focused on a final set of 28 articles distributed among 6 A2-rated journals from January 2008 to August 2023. The theoretical and empirical contribution of this research points to an increase in agency theory studies from 2017, focusing on case studies on corporate governance, indicating a tendency to seek solutions to real problems based on agency theory.

**Keywords:** Agency theory. Subprime mortgage crisis. bibliometric research.

## **INTRODUÇÃO**

A crise do *subprime* instaurada em agosto do ano de 2007 e cujo ápice ocorreria em 2008 é um marco econômico da contemporaneidade, sendo um fenômeno do qual dificilmente podem se esquivar tanto pesquisadores quanto o senso comum na compreensão das atuais condições da vida econômica do mundo hodierno. Muito embora tenha ocorrido sobremaneira em solo estadunidense, o impacto internacional da quebra da bolsa imobiliária e consequente desmoronamento do sistema de crédito financeiro norte-americano foi tal que resultou em uma série de recessões em outras economias, como, por exemplo, a crise da dívida pública da Zona do Euro (Haidar, 2012), trazendo, segundo Borça Júnior e Torres Filho (2008), duas “lições” a serem consideradas: a de uma reformulação dos mecanismos regulatórios

e a de uma maior intervenção estatal na economia. Há que ressaltar, no entanto, a particularidade desta crise no Brasil. Diferentemente do ocorrido no cenário global, o país não amargou profundas chagas ainda no ano de 2008. Se boa parte do mundo sofreu diretamente com os problemas do capital fictício já no primeiro choque da crise do *subprime*, a queda dos investimentos internacionais na bolsa brasileira, acrescida de uma aceleração do crescimento do salário médio em relação à produtividade líquida - que ajudou no mascaramento dos efeitos da crise - somente culminou num processo recessivo explícito no ano de 2015 (Jorge, 2020).

Dado que a crise do *subprime* ocorre especialmente no âmbito do capital especulativo, possuindo, portanto, ligação direta com o mercado de ações e, conseqüentemente, com a propriedade - que se encontra dissociada de sua administração (Fama, 1980, p.292-295) - das empresas, compreende-se ser necessário e benéfico para o campo de Estudos Organizacionais a efetivação de uma revisão bibliométrica acerca das relações entre gestores e proprietários expressa por meio da teoria da agência. Assim, frente à cognição de que conflitos entre principais e agentes podem levar à perda de dinheiro por parte das empresas e que o momento histórico-econômico iniciado em 2008 é particularmente desfavorável à esta perda para uma empresa moderna (Smith, 2010), entende-se que o estudo bibliométrico justifica-se por este representar uma visão abrangente da produção científica nacional de alto nível no que concerne a um período da história recente no qual as relações contratuais de agência se tornam vulneráveis. Isto porque na medida em que a crise norte-americana influi sobre as demais economias no sentido do capital fictício e especulativo, também interfere nas relações de propriedade de títulos de empresas, considerando a compreensão de empresa moderna de Fama (1980) na qual uma firma possui múltiplos proprietários acionistas.

Objetiva-se com esse estudo, portanto, compreender, de forma mais ampla, o cenário da produção sobre a teoria da agência a partir do marco da crise internacional do *subprime*. O objetivo específico, porém, é o de estudar este cenário dentro da produção científica brasileira de ponta, buscando alcançar as variáveis desta produção no recorte temporal destacado.

Almeja-se, assim, conseguir compreender padrões na produção brasileira acerca da teoria da agência no período delimitado, sendo essa uma contribuição teórico-prática que se considera de suma relevância para a área dos estudos organizacionais, no qual se insere o presente artigo. Realizar-se-á, para tanto, um

levantamento documental na base de dados Scielo possibilitando chegar a um considerável número de artigos que possuam como tema central ou referencial teórico a Teoria da Agência. Feito isso, os dados coletados serão compilados e se realizará uma análise descritiva quantitativa básica a partir deles. Por fim, será possível fazer inferências a respeito dos dados encontrados e da produção científica atual sobre o tema.

Visando melhor explorar o tema do trabalho proposto e cumprir os objetivos postulados, o presente artigo se desenvolverá em cinco capítulos: A Teoria da Agência - no qual realizar-se-á uma breve revisão bibliográfica do tema; Problemas Teóricos e Questões Candentes - no qual há o intuito de se aprofundar nas principais áreas temáticas sobre as quais a bibliografia acerca da teoria da agência se debruça; Metodologia - no qual se busca explicar os critérios utilizados para a coleta de dados, bem como para sua triagem; Análise de Dados - em que será realizado o estudo bibliométrico propriamente dito, com base nos dados coletados; e, por fim, Conclusões - em que serão apresentados os resultados da pesquisa.

## **1 A TEORIA DA AGÊNCIA**

Surgida com Jensen e Meckling em seu artigo *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* (1976), a teoria da agência visa, de maneira mais pormenorizada, analisar conflitos oriundos da dissolução da propriedade da organização. Entendendo que a vida social se conforma enquanto uma série de contratos, se debruça principalmente sobre as relações internas das próprias organizações, se desenvolvendo especialmente por meio de estudos de caso. A partir de sua origem, a teoria se desenvolveu por duas linhas: a teoria da agência positivista e as pesquisas acerca da relação Principal-Agente (Eisenhardt, 1989, p. 59).

A teoria da agência positivista tem como principais representantes Jensen e Fama - com destaque também para Barney e Ouchi - e busca enriquecer as teorias econômicas providenciando uma visão mais complexa das organizações. Esta perspectiva tem sido criticada por autores como Perrow, Hirsch, Michaels e Friedman, enquanto minimalista, tautológica e com baixo rigor teórico (Eisenhardt, 1989, P. 60). As pesquisas acerca da relação Principal-Agente, por outro lado, tendem a ser mais abstratas e matematizantes, abarcando mais implicações passíveis de testagem e

comprovação. Essa perspectiva busca encontrar o contrato ótimo entre proprietário e administrador para um resultado otimizado da empresa e possui Demski, Anderson, Harris, Feltham, Raviv, Ouchi e Perrow como principais autores, sofrendo relativamente poucas críticas, em contrapartida à perspectiva positivista (Eisenhardt, 1989, p. 60)

Parte da teoria da agência está voltada para a compreensão do processo de dissociação entre propriedade e gerência. Uma empresa, quando de pequeno porte, pode ser administrada pelo próprio proprietário, tal como postulam as teorias clássicas da administração, no entanto, seguindo a tendência de desenvolvimento, vai se tornando mais complexa na sua organização e passa a contar com administradores contratados pelo proprietário (Nascimento; Reginato, 2008). Segundo Smith (2010, p.251), esse é o momento em que entra em jogo a teoria da agência, posto que os administradores são contratados com o intuito de gerenciarem a empresa nos interesses de seu proprietário. Isso, todavia, causa conflitos internos, uma vez que implica que não há mais apenas o interesse do proprietário (ou da família proprietária) a administrar a empresa, mas também os interesses individuais dos gestores, o que implica em um risco mora; ou seja, que os gestores estão sujeitos a tomar decisões de seu interesse em detrimento do interesse do proprietário da empresa (Smith, 2010, p. 254). Destarte, esses conflitos configuram o objeto de estudo da teoria, por excelência, Entende-se como necessário, por outro lado, explanar ainda mais sobre a dissociação entre propriedade e gerência.

## **1.1 SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E GERÊNCIA**

A propriedade da empresa e sua administração, como já afirmamos, se encontram dissociadas no capitalismo moderno (Bonazzi; Islam, 2007; Kräkel, 2005). Portanto, é relevante que compreendamos também que possuem papéis distintos, para além da sua constatação. Segundo Fama, o proprietário teria o papel de arcar com possíveis gastos no caso de diferenças negativas ao fim de cada período de produção (1980, p. 290). Por outro lado, o administrador não seria mais que um trabalhador com um papel particular que o diferencia dos demais, sendo este a tomada de decisão.

Dessa maneira, a separação entre a propriedade da empresa - ou do capital e da tecnologia da empresa (Fama, 1980) - e a tarefa gerencial de seu funcionamento

permitem à mesma superar a propriedade individualizada como postulada pelas teorias clássicas. Esta nova conformação implica, portanto, na possibilidade teórica de análise de conflitos entre acionistas majoritários e minoritários (Jensen; Meckling, 1976), dos acionistas com a rentabilidade e valoração da empresa (Fama, 1980), bem como da dimensão conflituosa existente no âmbito da mesa diretora (Bonazzi; Islam, 2007).

## 1.2 PROBLEMAS TEÓRICOS E QUESTÕES RECORRENTES

Assim como todo corpo teórico, a teoria da agência visa responder a questões objetivas expressas na realidade a partir de determinado prisma. Dessa forma, observa-se na bibliografia algumas questões recorrentes a serem tratadas, de modo que se estruturam como problemas teóricos típicos dessa perspectiva. É possível destacar, para a teoria da agência, 4 questões centrais dentro da área de estudo: custos de agência; conflitos de agência; assimetria da informação; e, governança corporativa. Enumeramos esses problemas sem, contudo, descartar que existam outros mais que podem ser respondidos por meio da teoria em questão, no entanto, é fundamental demarcar que há problemas típicos da abordagem que advém do objeto de sua análise, ainda que estes mesmos problemas se correlacionem, por vezes se confundindo. Assim sendo, o presente capítulo se dedicará a defini-los.

## 1.3 CUSTOS DE AGÊNCIA

O custo de agência emerge exatamente da dissociação entre gestão e propriedade, no sentido de que a empresa passa a despender parte de seus recursos não apenas para garantir os salários, por exemplo, mas, simultaneamente, para o monitoramento dos administradores, bem como para garantir incentivos para os mesmos (Jensen; Meckling, 1976) como demonstrado por Fama na relação *ex ante - ex post* (1980). Não é desmedida sua aparição enquanto problema primeiro, uma vez que é resultado imediato da própria estrutura organizacional que gera a teoria da agência. Deve-se ressaltar, adicionalmente, que a dinâmica dos custos de transação pode resultar em conflitos de agência, posto que se colocam em jogo os interesses do agente e do principal, como demonstram Godoy e Marcon em seu estudo acerca da instituição bancária (2006, p. 204).

## 1.4 CONFLITOS DE AGÊNCIA

Como já mencionado anteriormente, o processo de desenvolvimento da empresa perpassa a separação entre gestão e propriedade, gerando, inicialmente, os custos de agência. Nessa mesma direção, os interesses do principal e do agente em sua relação contratual passarão a entrar em choque, especialmente em decorrência dos custos de transação, que, para o primeiro seriam gastos e, para o segundo, ganhos - mais detidamente pela tendência do agente de se apropriar, para seu próprio consumo, de mais recursos que os necessários para executar sua função da empresa (Jensen; Meckling, 1976, p. 316) - ainda que não se limitem a este aspecto.

Uma empresa com acionistas, por exemplo, experimentará conflitos de agência também entre seus acionistas (Jensen; Meckling, 1976, p. 313). Isto porque “conflito de agência quer dizer conflito de interesses entre vários interessados nas atividades da firma.” (Bezerra; Nascimento; Pereira; Rocha, 2012, p. 333). Portanto, para cada uma das variadas classes distintas interessadas no funcionamento da empresa, há um interesse a ser levado em consideração e que está em dissonância com os demais.

## 1.5 ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO

Levando-se em consideração a alocação da firma numa economia de mercado, as informações internas e externas que tem sob seu controle são decisivas. Observando-se, em consonância que os agentes não agem apenas levando em conta os interesses da empresa, mas também seus próprios interesses, como demonstramos acima, ocorre uma falha organizacional: a assimetria da informação.

Em razão dos conflitos de interesses, os administradores - que detém a totalidade das informações da empresa - por vezes repassam apenas dados parciais ou incompletos aos proprietários. Desse modo, não é possível julgar se os termos do contrato estão sendo implementados ou se são aceitáveis por ambas as partes (Milgrom; Roberts, 1992, p. 34 *apud* Bezerra; Nascimento; Pereira; Rocha, 2012, p. 334); isso afeta, por exemplo, a disponibilização de recursos, tendencialmente encarecendo os custos de transação. Tendo em vista o papel central na informação na produtividade da empresa, o agente torna-se capaz de se apropriar de recursos a mais por meio do impedimento de acesso do principal ao seu modelo organizacional.

## 1.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Frente às questões de custos e conflitos de agência, bem como de assimetria de informação, apresenta-se a Governança Corporativa como uma das principais soluções para os problemas dentro da teoria da agência. A governança corporativa, como demonstra Machado, é um conjunto de mecanismos que asseguram o retorno dos investimentos aos acionistas por meio do monitoramento da gestão e desempenho da empresa (Bianchi; Fernandes; Machado, 2016, p. 42), ou seja, nas palavras de Nascimento e Reginato (2008, p. 38): “a governança corporativa tem como principal finalidade minimizar os problemas de agência entre os diversos atores da relação empresarial.” Ela é composta, em âmbito geral, pela presença de um conselho administrativo com membros independentes, uma auditoria independente, bem como mecanismos voltados ao controle da remuneração dos dirigentes e à proteção dos acionistas (Nascimento. Reginato, 2008, p. 39)

Esses mecanismos são regidos pelo "Colégio de Melhores Práticas de Governança Corporativa", o qual é definido pela *accountability*, pela responsabilidade corporativa (*compliance*), pela transparência (*disclosure*) e pela equidade (*fairness*). Assim, a *accountability* é caracterizada pela prestação de contas à mesma medida em que assume responsabilidade pelas mesmas; a responsabilidade corporativa é demarcada pela busca da saúde da empresa; a transparência caracteriza-se pela disponibilização de informações para qualquer parte interessada; e a equidade diz respeito ao justo e igualitário tratamento entre todos os sócios (Bianchi; Fernandes; Machado, 2016, p. 42).

## 2 METODOLOGIA

O presente trabalho configura-se como levantamento bibliométrico. Segundo Cervo e Bervian (1983) o levantamento bibliométrico é realizado a partir de uma base de publicações previamente realizadas buscando traçar um histórico, tendências e principais contribuições das publicações de um assunto em específico.

Este estudo bibliométrico conta com análise descritiva básica a qual busca analisar e estabelecer nexos a partir de determinada base de dados consolidada tendo por fim a proposta de interpretação dos dados compilados. Assim, trata-se de um

estudo quantitativo para coleta e tratamento dos dados. Para tanto, contou com levantamento realizado em base de dados acadêmicos.

A realização do portfólio de dados a serem analisados se deu através da busca por trabalhos acadêmicos disponíveis na base de dados Scielo. Delimitou-se para tanto a produção acadêmica no Brasil no período de janeiro de 2008 a agosto de 2023.

Posteriormente, delimitou-se as revistas a serem analisadas. Optou-se por periódicos da área de administração, ciências contábeis e turismo da CAPES. Feito isso, dado a ampla gama de periódicos encontrados optou-se apenas por aqueles com qualificação A segundo a avaliação Qualis da Capes do triênio de 2017 a 2020 (o último realizado até os dias de hoje). Assim sendo, ainda com elevado número de periódicos em mãos delimitou-se 6 periódicos para a realização deste trabalho a saber: RAE - Revista de Administração de Empresas, RAC - Revista de Administração Contemporânea, BAR - Brazilian Administration Review, Cadernos EBAPE.BR – Fundação Getúlio Vargas, RAUSP - Revista de Administração da USP, RAUSP Management Journal.

Definiu-se como palavras-chave os termos “agência”, “teoria da agência”, “agency” e “agency theory”. A partir disso, pesquisou pelas palavras-chave definidas em títulos e resumos na base Scielo para os periódicos definidos. Com isso, obteve-se um total de 75 artigos os quais estavam divididos por revista em: RAE: 8; RAC: 26; BAR: 11; EBAPE: 17; RAUSP (antiga): 7; RAUSP Management Journal: 6. Desses 75 artigos encontrados, selecionou-se apenas aqueles que tratam de forma central o tema da Teoria da Agência totalizando 28 artigos os quais estão divididos por revista em RAE: 4; RAC: 8; BAR: 5; EBAPE: 3; RAUSP (antiga): 3; RAUSP Management Journal: 3.

Para possibilitar a análise dos dados contou-se com, após definido o portfólio de dados, a compilação dos dados em planilhas com uso do software Microsoft Excel. A realização das planilhas se deu levando em consideração características de cada artigo analisado. Assim sendo, levou-se em consideração: (1) Os anos de publicação e quantidade publicada; (2) Características dos autores e quantidade de publicações por autor; (3) Características das instituições e quantidade de publicações; (4) os periódicos analisados; (5) metodologia utilizada e métodos de análise.

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção se objetiva expor as análises dos dados obtidos através do levantamento bibliográfico. Para tanto, serão apresentadas tabelas para auxiliar na articulação e compreensão das análises.

Nesse diapasão, a Tabela 1 apresenta a quantidade de artigos publicados por ano e por periódico. Observa-se que, os anos de 2008 e 2020 foram os anos que mais contaram com publicações, 4 (quatro) e 5 (cinco) publicações respectivamente. Observa-se também, que para os periódicos escolhidos, os anos de 2009, 2010 e 2011 não contaram com nenhuma publicação. O mesmo ocorreu para os anos de 2015 e 2016. De maneira geral, é possível dizer que, na última década, artigos com temática central da Teoria da Agência mantiveram frequência considerável de publicação nas revistas aqui analisadas. Sendo 24 (vinte e quatro) nos últimos 10 anos.

Em se tratando de cada periódico em separado, destaca-se a RAC - Revista de Administração Contemporânea com 8 (oito) publicações no período analisado. Vale ressaltar que a RAUSP - Revista de Administração da USP contou com 3 publicações e que a mesma revista trocou de título no ano de 2018 passando a se chamar RAUSP - Management Journal a qual contou com 5 publicações nos últimos anos. Dessa forma, vale pontuar que de forma conjunta a antiga RAUSP e a nova publicaram juntas 8 (oito) artigos no período analisado.

No que diz respeito ao Cadernos Ebape.br destaca-se a contemporaneidade das publicações que apesar de apenas 3 (três) todas elas são dos anos de 2020 e 2021. O oposto ocorreu com a RAE - Revista de Administração de Empresas a qual teve 4 (quatro) publicações no ano de 2008 e apenas 1 (uma) desde então. Por fim, há a BAR - Brazilian Administration Review com considerável destaque entre os periódicos analisados com 5 (cinco) publicações no período analisado.

Tabela 1 - Quantidade de artigo publicados por ano e por periódico

Periódicos/Anos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
BAR	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	1	-	1	-	-	5

Cadernos EBAPE.BR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	3
RAC	1	-	-	-	-	1	-	-	-	2	1	1	-	-	2	-	-	8
ERA	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	4
RAUSP	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
RAUSP - Management Journal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	1	1	-	-	-	5
Nº Total de artigos	4	-	-	-	3	3	1	-	-	2	2	2	5	3	3	-	-	28

Fonte: Elaborado pelos autores.

Detalha-se, na Tabela 2, o assunto principal abordado nos artigos selecionados entre os anos de 2008 a 2023. Pode-se observar a gama de diversos assuntos centrais abordados sendo possível identificar 12 (doze) temas distintos. Dito isso, destaca-se a “governança corporativa” como o assunto mais vezes tratado de maneira central nos artigos estudados com 11 (onze) publicações. A elevada frequência de publicações com esse assunto particular indica o interesse da Teoria da Agência em tratar da “governança corporativa”.

Ainda que não com a mesma frequência da “governança corporativa” os assuntos “custos de agência” e “conflitos de agência” com 4 (quatro) e 3 (três) publicações respectivamente, são temas que de fato condizem com a Teoria estudada uma vez que a última abarca os conflitos que se dão entre Titular e Agente e os custos consequentes desse conflito. Há também o assunto “estrutura de propriedade” com 2 (duas) publicações.

Os demais assuntos foram tratados de maneira central apenas uma vez ao longo dos anos, o que pode indicar estudos específicos, estudos de caso e motivados por interesses particulares da realidade do pesquisador.

Por fim, destaca-se a dispersão dos assuntos por ano, tendo uma série de temas diversos tratados em cada ano. Entretanto, no caminho oposto há os anos mais recentes de 2020 a 2022, os quais contaram com 6 (seis) publicações com assunto central de Governança corporativa dentre as 11 (onze) publicações totais no mesmo período, representando mais de 50% do assunto central dos últimos anos. Tal fato

pode indicar considerável retomada do assunto “governança corporativa” nos últimos tempos.

Tabela 2 - Assunto principal abordado

Assunto Principal/Ano	Assimetria de Informação	Conflitos de agência	Custos de agência	Custos de transação	Estrutura de propriedade	Gestão pública	Governança corporativa	Inovação	Participação acionária	Problemas de Agência	Redes de Franquias	Remuneração de executivos
2008	1	-	1	-	-	-	-	-	1	1	-	-
2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2012	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-
2013	-	1	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-
2014	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
2018	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-
2019	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-
2020	-	1	-	-	1	-	3	-	-	-	-	-
2021	-	-	1	-	-	-	2	-	-	-	-	-
2022	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-
2023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	3	4	1	2	1	11	1	1	1	1	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que diz respeito aos tipos de artigo mais publicados no período analisado, a Tabela 3 traz os 3 (três) tipos de artigos encontrados: “estudo de caso”, “revisão bibliográfica” e “revisão bibliométrica”. O tipo de artigo com avassaladora predominância é o “estudo de caso” com 24 (vinte e quatro) publicações de 28 (vinte e oito) totais representando a 86% das publicações no período levantado. Vale ressaltar que desde o ano de 2017 artigos de estudo de caso vêm sendo publicados com frequência considerável com pelo menos 2 (duas) publicações por ano.

O tipo de artigo “revisão bibliográfica” contou com 3 (três) publicações no período e “revisão bibliométrica” contou com apenas 1 (uma) publicação.

Assim, fica evidente a importância da aplicação das ideias da Teoria da Agência para tratar de problemas e situações reais a partir de estudos de caso. Tal fato pode estar ainda atrelado ao interesse pessoal dos pesquisadores em postular resoluções e novas compreensões para suas realidades imediatas a partir de um prisma da Teoria da Agência.

Em relação aos anos de publicação destaca-se o ano de 2020 o único que contou com os 3 (três) tipos de artigos analisados. Além disso, ressalta-se o período recente já citado anteriormente de 2017 a 2022 o que contou com crescente considerável das publicações de estudo de caso. Tal fato pode indicar a retomada da Teoria da Agência para tratar e compreender problemas práticos e reais.

Tabela 3 - Tipo de artigo por ano de publicação

Ano de publicação	Estudo de caso	Revisão Bibliográfica	Revisão Bibliométrica
2008	3	1	-
2009	-	-	-
2010	-	-	-
2011	-	-	-
2012	2	1	-
2013	3	-	-
2014	1	-	-
2015	-	-	-
2016	-	-	-
2017	2	-	-
2018	2	-	-
2019	2	-	-
2020	3	1	1
2021	3	-	-
2022	3	-	-
2023	-	-	-
Total	24	3	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 4 aponta sobre a classificação dos artigos analisados quanto à abordagem da pesquisa. Assim sendo há 3 (três) classificações: “quantitativa”, “qualitativa” e “mista”.

Dentre as classificações postas ocorre elevada frequência da “qualitativa” e “mista” com 12 (doze) e 13 (treze) artigos respectivamente. O elevado número de publicações com abordagem de pesquisa “qualitativa” pode estar atrelado à aplicação de entrevistas nos estudos de caso ou revisões bibliográficas de cunho teórico.

Já a abordagem “mista” também pode estar atrelada à preponderância de estudos de caso no que diz respeito à união entre entrevistas, questionários, análise documental e aporte teórico a respeito da Teoria da Agência para lidar com situações reais.

Por fim, há a classificação “quantitativa” com apenas 3 publicações o que implica, portanto, uma aparente tendência dos estudos dessa Teoria em abarcar com maior ênfase a abordagem qualitativa ou, quando tiver abordagem quantitativa essa também estará em conjunto com a qualitativa (pesquisa mista).

Tabela 4 - Classificação dos artigos quanto à abordagem da pesquisa

Abordagem de pesquisa/Ano	Quantitativa	Qualitativa	Mista
2008	-	2	2
2009	-	-	-
2010	-	-	-
2011	-	-	-
2012	1	2	-
2013	-	1	2
2014	-	-	1
2015	-	-	-
2016	-	-	-
2017	-	1	1
2018	-	1	1
2019	-	1	1
2020	2	1	2
2021	-	2	1
2022	-	1	2
2023	-	-	-
Total	3	12	13

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 5 apresenta os diversos métodos de coleta de dados utilizados nos artigos analisados. Ocorre com preponderância o “levantamento documental” enquanto método mais vezes utilizado. Com 21 (vinte e um) artigos que contaram com esse método de análise, ou seja, 75% do total analisado contou com esse método. Esse fato pode estar atrelado à grande preponderância de estudos de caso os que contaram com a necessidade intrínseca do levantamento documental das organizações tais como atas de reunião e documentos internos. Além disso, o levantamento documental também abarca levantamento bibliográfico dos principais autores da Teoria da Agência para embasar os artigos analisados. Dessa forma, compreende-se o levantamento documental como de importância vital às elaborações dos artigos aqui analisados.

Além desse método, há também artigos que contaram com aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas. Assim sendo, mesmo sendo discreta se comparada ao levantamento documental a aplicação de entrevistas se mostrou presente em 25% dos artigos analisados. Isso se deu, pela necessidade das

pesquisas de conhecer e analisar a situação interna das empresas, os conflitos e demais aspectos abarcados pela Teoria da Agência.

No que diz respeito aos anos, no período de 2017 a 2022 há 13 (treze) artigos com “levantamento documental” publicados. O que indica uma recente crescente das publicações com esse tipo de coleta de dados.

Tabela 5 - Métodos de coleta de dados

Método de coleta de dados/Ano	Análise documental, questionário e entrevista semiestruturada	Entrevista semiestruturada	Entrevistas, análise de documentos, registros em arquivos e observação não-participante	Levantamento Documental	Levantamento Documental e entrevista semiestruturada
2008	-	-	1	3	-
2009	-	-	-	-	-
2010	-	-	-	-	-
2011	-	-	-	-	-
2012	-	-	-	2	1
2013	-	-	-	2	1
2014	-	-	-	1	-
2015	-	-	-	-	-
2016	-	-	-	-	-
2017	1	-	-	1	-
2018	-	-	-	2	-
2019	-	-	-	1	1
2020	-	-	-	5	-
2021	-	-	-	2	1
2022	-	1	-	2	-
2023	-	-	-	-	-
Total	1	1	1	21	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 6 diz respeito ao idioma das publicações. Observamos que há, para as revistas analisadas, publicações em ambas as línguas, não havendo uma preponderante. Entretanto, vale ressaltar que a BAR - Brazilian Administration Review e a RAUSP - Management Journal somente publicam na língua inglesa.

Assim como já colocado anteriormente, a RAUSP - Revista de Administração da USP trocou de título passando a ser, a partir de 2018, a RAUSP - Management Journal. Esse ocorrido pode apontar para uma adaptação a uma tendência já observada hoje na produção acadêmica brasileira de internacionalização e adesão

a padrões internacionais de publicação. Nesse sentido, a língua inglesa é requisito básico ao padrão de internacionalização e assim sendo observa-se que muitos dos periódicos analisados publicam tanto em português quanto em inglês o que certamente aumenta a abrangência dos artigos realizados e da produção brasileira.

A única exceção é a RAE - Revista de Administração de Empresas, a qual publicou todos seus 4 (quatro) artigos em português.

Tabela 6 - Idioma de publicação

Revista/Idioma de publicação	Inglês	Português
BAR	5	-
Cadernos EBAPE.BR	2	1
RAC	1	7
RAE	-	4
RAUSP	2	1
RAUSP - Management Journal	5	-
Total	15	13

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4 CONCLUSÃO

O estudo bibliométrico revelou-se um método potencialmente preciso para a compreensão de um conjunto de dados bibliográficos bem delimitados, contribuindo para a compreensão de tendências teóricas e práticas na produção acadêmica do período. A presente pesquisa aponta para considerável desenvolvimento e ampliação de publicações a respeito da Teoria da Agência no Brasil. Especula-se que isso está atrelado ao fato da necessidade de postular respostas coerentes à realidade das organizações a partir de um prisma pautado na Teoria da Agência em especial no que

diz respeito ao amplo volume de estudos de caso identificados a partir da análise bibliométrica aqui realizada.

Dessa forma, destaca-se o considerável aumento de publicações no intervalo dos anos de 2017 a 2022 representando 60% do total de publicações levantadas no período analisado. Atrelado a esse aumento quantitativo de artigo com a temática da Teoria da Agência, salta aos olhos a tendência de ampliação dos estudos acerca da Governança Corporativa; o que pode confirmar a inferência acima de que houve um crescente interesse na teoria da agência como um meio de resolução de problemas concretos das empresas nesse quinquênio.

Em se tratando de um levantamento bibliométrico, a pesquisa apresenta limitações metodológicas no que diz respeito à delimitação dos periódicos analisados uma vez que se optou apenas por periódicos com nota A segundo a classificação Qualis da CAPES. Nesse sentido, é importante ressaltar que o levantamento bibliométrico aqui exposto ficou restrito necessariamente a uma reduzida amostra, ficando impedida a realização de análise estatística com amostra mais robusta.

Diante das prévias considerações, e levando-se em conta as limitações do presente estudo já postulados propõe-se novos estudos a partir de novas bases de dados e outros periódicos como forma de complementar a presente análise bibliográfica. Além disso, é de suma importância que bases de dados internacionais sejam também consultadas e que até mesmo outras palavras-chave sejam utilizadas na busca pela produção científica com foco na Teoria da Agência.

Por fim, assim como colocado anteriormente, percebe-se interesse de pesquisadores sobre o tema em tratar de e resolver problemas reais das organizações, vide o crescente de artigos com foco em estudos de caso. Assim sendo, sugere-se ampliar estudos quantitativos na área de governança corporativa, a qual minimiza e mitiga problemas resultantes de conflitos de agência, para validação empírica dos estudos qualitativos ou mistos recentes cuja expressividade se provou crescente.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. F.; ARAÚJO, M. B. V.; LIMA, R. E. Conflito de Agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **Revista De Contabilidade E Organizações**, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008.

BEZERRA, F. A.; NASCIMENTO, S.; PEREIRA, A. M.; ROCHA, I. Análise da Produção Científica Sobre Teoria da Agência e Assimetria da Informação. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 329-342, 2012.

BIANCHI, M.; FERNANDES, F. C.; MACHADO, D. G. Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da Subordinação da Contabilidade à Administração. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade**, v. 4, n. 10, p. 39-55, 2016.

BONAZZI, L.; ISLAM, S. M. N. Agency Theory and Corporate Governance: a study of the effectiveness of board in their monitoring of the CEO. **Journal of Modelling in Management**, v. 2, n. 1, p.7–23, 2007.

BORÇA JÚNIOR, G. R.; TORRES FILHO, E. T. Analisando a Crise do Subprime. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 30, p. 129-159, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n.1, p.57-74, 1989.

FAMA, E. F. Agency Problems and the Theory of the Firm. **The Journal of Political Economy**, Vol. 88, No. 2. Apr., 1980. p. 288-307.

GODOY, P.; MARCON, R. Teoria da Agência e os Conflitos Organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 4, p. 168-210, 2006.

Haidar, J. I. Sovereign Credit Risk in the Euro Zone. **World Economics**, v. 13, n. 1, 2012.

JENSEN, M., MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JORGE, T. M. Ações e Reações dos Gestores do Capital no Brasil (2004-2017). **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 7, n. 3, p. 327-373, 2020.

KRÄKEL, M. Managerial Versus Entrepreneurial Firms: the benefits of separating ownership and control, **Schmalenbach Business Review**, v. 56, p.2–19, 2005.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. Divulgação da Informação Contábil, Governança Corporativa e Controle Organizacional: uma relação necessária. **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 3, p. 25-47, 2008.

SMITH, A. D. Agency theory and the financial crisis from a strategic perspective. **International Journal of Business Information Systems**, v. 5, n. 3, p.248-267, 2010.



**Capítulo 5**  
**FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS NAS EMPRESAS**  
**DO SETOR DE SERVIÇOS ACOMPANHADAS PELO**  
**PROGRAMA BRASIL MAIS NO OESTE DE SANTA**  
**CATARINA**

*Reges Chimello*  
*Leandro Hupalo*

# FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS NAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS ACOMPANHADAS PELO PROGRAMA BRASIL MAIS NO OESTE DE SANTA CATARINA

**Reges Chimello**

*Analista Técnico Sebrae/SC, Especialista em Ciências Agrárias,*

*reges.chimello@sc.sebrae.com.br*

**Leandro Hupalo**

*Professor UNIARP/SENAC/SED-SC e Orientador Programa Brasil Mais, Mestre em*

*Educação, leandrohupalo.lh@gmail.com*

## **RESUMO**

O presente trabalho trata das ferramentas de gestão utilizadas nas empresas do setor de serviços acompanhadas pelo Programa Brasil Mais no Oeste de Santa Catarina e tem como objetivo identificar o perfil dos empresários atendidos, as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas e a relação com o aumento da produtividade das empresas. O setor de serviços é um grande gerador de empregos no Brasil, no entanto, percebe-se uma carência de habilidades empreendedoras de gestão e finanças. Na literatura há várias ferramentas de gestão que podem ser aplicadas e acompanhadas. A metodologia abordada neste trabalho foi referente ao acompanhamento do Agente Local de Inovação com 9 empresas do setor de serviços de vários segmentos. As informações foram coletadas através do Radar da Inovação, bem como através de um questionário para identificar o perfil dos empresários. Evidencia-se que a maioria dos empresários possui entre 34 e 39 anos, alta escolaridade e com empresas constituídas e menos de 10 anos. Por fim, o estudo aponta que o uso de ferramentas de gestão contribui significativamente às micro e pequenas empresas, porém, não se aplica a todas as empresas do estudo, visto que deve-se considerar as características e tamanho do negócio.

**Palavras-chave:** Programa Brasil Mais. Ferramentas de gestão. Serviços.

## **ABSTRACT**

The present work deals with the management tools used in companies in the service sector monitored by the Brasil Mais Program in the West of Santa Catarina and aims to identify the profile of the businessmen served, the management tools used by the companies and the relationship with the increase in companies' productivity. The service sector is a great generator of jobs in Brazil, however, there is a lack of entrepreneurial skills in management and finance. In the literature there are several management tools that can be applied and monitored. The methodology addressed in this work was related to the follow-up of the Local Innovation Agent with 9 companies in the service sector of various segments. Information was collected through the Radar da Inovação, as well as through a questionnaire to identify the profile of entrepreneurs. It is evident that most entrepreneurs are between 34 and 39 years old, have a high level of education and have established companies for less than 10 years. Finally, the study points out that the use of management tools significantly contributes to micro and small companies, however, it does not apply to all companies in the study, since the characteristics and size of the business must be considered.

**Keywords:** Programa Brasil Mais. Management tools. Services.

## **INTRODUÇÃO**

O presente estudo destaca a importância da coleta, registro e uso adequado das informações que compõem indicadores utilizados na gestão das empresas do setor de serviços de diversos segmentos da Região Oeste de Santa Catarina.

As empresas analisadas participaram do Programa Brasil Mais promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) com o objetivo de promover melhorias significativas nos pequenos negócios por meio da inovação. As empresas foram acompanhadas durante um ciclo de 4 meses por um Agente Local de Inovação (ALI) que aplicou metodologia específica desenvolvida para Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP).

O estudo aborda o setor de serviços, sendo este considerado um grande gerador de empregos em todo o Brasil, bem como uma porta de entrada para muitos empresários prestadores de serviços como MEI, modalidade que oportuniza a rápida constituição de empresa com custo zero, isenção de tributos e alguns benefícios, tais como aposentadoria e auxílio-doença e que está em amplo crescimento no país nos últimos anos, sobretudo no setor de serviços.

Nesse sentido, entre as razões que justificam tal crescimento, estão a expansão da população urbana e o baixo custo de entrada com estoque, tecnologia e capital humano. Tais razões podem ser evidenciadas no setor de serviços que norteia a lenta recuperação econômica brasileira após a crise de 2014 e que, após dois anos consecutivos do percentual negativo do PIB, começa a apresentar sinais de melhora (IBGE, 2019).

Ainda que se constate ser o setor de serviços é o que mais cresce no país, a inserção de novos empresários e as dificuldades de planejamento, investimento, fidelização de clientes e desperdício de recursos tornam o seu negócio pouco produtivo (Veloso *et al.*, 2016).

A oferta de novos produtos, serviços ou modelos de negócios tem se fortalecido entre as empresas que buscam espaço no seu mercado ou que precisam sobreviver. Diferenciais como qualidade, atendimento e preço deixaram de ser, há muito tempo, a razão de fidelização de clientes ou de aumento nas vendas. Empresas que ainda insistem em se destacar por essas razões estão perdendo clientes para empresas que tem investido pesado na diferenciação através de produtos ou serviços com alto valor agregado que incluem estratégias bem desenhadas e proporcionam aos clientes novas e marcantes experiências em todos os pontos de contato com a empresa.

Com estas informações da relevância deste assunto, gerou-se a seguinte questão norteadora: Qual a contribuição do uso de ferramentas de gestão no aumento da produtividade das empresas participantes do Programa Brasil Mais na Região Oeste de Santa Catarina?

Nesse sentido, o estudo tem o objetivo geral de apresentar as contribuições do uso de ferramentas de gestão no aumento da produtividade das empresas participantes do Programa Brasil Mais na Região Oeste de Santa Catarina. Quanto aos objetivos específicos tem-se (a) identificar o perfil dos empresários atendidos pelo Programa Brasil Mais, (b) identificar as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas e (c) relacionar o uso destas ferramentas de gestão com o aumento da produtividade das empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais.

Desta forma, este trabalho se justifica, por, justamente, propor e apresentar reflexões sobre a importância dos pequenos negócios no segmento de serviços, evidenciando a relevância das ferramentas de gestão que os empresários utilizam na empresa e como estas se organizam para as tomadas de decisões.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira apresenta a introdução do estudo e seus objetivos, a segunda seção apresenta o embasamento teórico sobre as ferramentas de gestão para pequenas e média empresas, a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados no estudo, a quarta seção dedica-se a discutir os resultados do estudo e, por fim, a quinta e última seção apresenta as considerações finais, bem como as fragilidades e possibilidades de continuidade do estudo.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

As MEIs e EPPs são muito importantes para a economia do país, pois representam o maior número de organizações existentes no Brasil, representando 99% do total de empresas privadas, ou seja, 14 milhões de empreendimentos que empregam 55% do total de trabalhadores com carteira assinada e são responsáveis por 27% do PIB (Sebrae, 2019).

Deste modo, tais empresas precisam ser eficientes na tomada de decisão, utilizando sempre da melhor forma os recursos dispostos. Infelizmente, empresários tem dificuldade em utilizar a grande quantidade de ferramentas e técnicas de gestão à sua disposição, seja pela falta de conhecimento ou pela falta de auxílio no acompanhamento do negócio (Monteiro *et al.*, 2016).

Entende-se, ainda, que a dificuldade no uso de ferramentas de gestão pode estar atrelada a muitas outras questões, mostrando certa incompetência dos empresários na condução dos pequenos negócios. Aliado ao cenário apresentado, as micro e pequenas empresas, sobretudo as familiares, buscam a contratação de colaboradores externos na gestão e operacionalização da empresa, diminuindo as possibilidade de aprendizagem no que tange a gerência do próprio negócio (Schuster; Friedrich; Albarello, 2017).

Moura, Santos e Conceição (2019) também verificaram tal carência de profissionalismo na área de gestão e finanças, por isso a utilização de uma estrutura de indicadores, justificando-se a utilização do uso de sistema bem alimentado, completo com muitas informações, estas de qualidade e confiáveis, já que com estes dados, gráficos e informações vai decidir os investimentos que irá fazer para alavancar o negócio. Neste campo já se dispõe muitos softwares no mercado que agilizam este processo, quando seguido minuciosamente as etapas de alimentação.

Diante deste cenário, foram desenvolvidas algumas ferramentas de gestão utilizadas tanto na elaboração quanto na definição de estratégia de uma organização. Estas ferramentas foram desenvolvidas no transcorrer dos anos, com métodos e padrões de trabalho que descrevem as atividades realizadas e implementadas e como devem ser coordenadas para o sucesso da organização de uma empresa (Griffin; Audi, 2007).

Conforme Weschter (2007), as ferramentas são banco de informações, que quanto mais detalhada, é um suporte precioso para conhecer o que impede as oportunidades tanto nos fatores internos quanto externos. A gestão do conhecimento passa pela tecnologia e pela sua utilização no suporte, para auxiliar a avaliação e a remodelação dos processos, para melhorar a produtividade e as vantagens competitivas. Cada ferramenta tem uma peculiaridade importante, que foi sendo aprimorada no transcorrer dos tempos, sendo aplicada e ajustada para cada tipo de benefício ou melhoria que se busca na organização na sua íntegra.

Contudo, a organização precisa construir um planejamento estratégico, processo capaz de transformar um negócio e definir como alcançar os objetivos organizacionais da melhor maneira possível. O planejamento traduzir e precisa descrever a estratégia empresarial, mostrando os caminhos que a organização deve seguir, para então alcançar os objetivos prepostos e detalhados (Rigby, 2009),

Entre algumas ferramentas de gestão utilizadas pelos empresários nas tomadas de decisão na gestão das suas empresas destaca-se o PDCA que é o melhoramento constante num processo com início definido, porém sem fim, questionando repetidamente os trabalhos detalhados de uma operação. A repetição é a melhora maneira para acertar o ciclo para cada situação e se torna algo cíclico na rotina da empresa, e o melhoramento do resultado e dos processos devem ser os objetivos da organização que adotar esta ferramenta unicamente ou correlacionada com outras ferramentas como está descrito em Suski e Baher (2020).

Cada letra tem um significado sendo o P estágio de planejar, uma avaliação do método atual usado e ou a área do problema estudada. Isso envolve coletar e analisar dados que melhore o desempenho. O próximo estágio é o estágio D (do verbo, fazer). Aqui pode-se dividir em um ciclo dentro do PDCA que com soluções a ser implementadas já neste estágio para resolver problemas na implementação. Após precisa checar sendo o C da ferramenta, avaliando a nova implementação feita anteriormente, comparando se chegou no desempenho pretendido. Finalmente, vem

o estágio A (de agir). Agora é agir e consolidar e padronizar o que deu certo, construindo, corrigindo processos, rotinas e confirmar as mudanças necessárias. Como alternativa, se a mudança não foi bem-sucedida, fica o aprendizado sempre cuidando para a formalização, para depois começar o ciclo de novo conforme descreveram Suski e Baher (2020).

A ferramenta se destaca por ter flexibilidade no ciclo. Consegue-se direcionar para projetos especiais de novos serviços ou até mesmo produtos, organizar e treinar equipes, atrelados a elaboração de planos estratégicos com problemas, ações, soluções dentro de um cronograma definido na linha do tempo que a empresa preconize. Muito bom para manter equipes é a estruturação usando a ferramenta de planos de carreira e cargos, com processos definidos, controláveis, mostrando como fazer para chegar no topo e ter ambições correndo na veia, constantemente medindo a produtividade dos envolvidos com critérios pré-estabelecidos e conhecidos por todos (FNQ, 2019).

Outra ferramenta importante é o Balanced Scorecard (BSC) que Vendruscolo, Hoffmann e Freitas (2012) escrevem que é uma ferramenta que busca integrar estratégias, comparar os processos e rotinas de uma determinada organização. A importância do BSC está em associar as ações estratégicas à missão e visão organizacional. Para esses autores, o BSC é uma ferramenta que analisa três dimensões: Estratégia, Foco e Organização. Foi implantando o BSC em mais de duzentas organizações, que conseguiram resultados positivos em praticamente todas, mostraram a importância da ferramenta para o gerenciamento.

Para Da Silva e Dias (2013), este método compreende várias etapas que se relacionam umas com as outras formando uma cadeia de causa e efeito, sempre na busca de atender os clientes. O Balanced Scorecard consegue-se ter uma melhor comunicação nos níveis de hierarquia da empresa, estipulado os alinhamentos construídos de forma coletiva, com feedbacks de todos os níveis que servirá para o aprimoramento constante estabelecido. Sempre observando como será construído as etapas de sucesso, bem definidos entre os envolvidos.

Já a análise SWOT outra ferramenta, é uma referência aos critérios de análise, com as iniciais em inglês. Que trazendo para o português é o FOFA, consiste em força, fraqueza, oportunidades e ameaças, servirá para evidenciar as características internas e externas da empresa (FNQ, 2019).

A ferramenta faz algumas perguntas importantes para o negócio, o que eu quero preservar? Que são as fortalezas, o que eu não quero? Que são as fraquezas (Eliminar) e sobre as oportunidades é o que eu quero? (Conseguir), e ao mesmo tempo o que não quero? (Evitar), leva o envolvido a olhar o seu negócio, de forma crítica, se colocando na situação, no que poderia hipoteticamente estar acontecendo em seu negócio, sobre pontos deixados no esquecimento, ou ignorados (FNQ, 2015).

Para Fernandes, et al. 2015 aplicando esta ferramenta é preciso potencializar os pontos fortes e amenizar os pontos fracos. Um erro muito comum que ocorre é ignorar os pontos fracos, não dar a devida atenção e só explorar e trabalhar usando os pontos fortes, minimizando o potencial de crescimento que o estabelecimento teria. Precisa olhar ambos da mesma forma, com a mesma efetividade, com a mesma gana para diminuir os pontos fracos e aumentar os pontos fortes. Se assim for, consegue subir degraus e a empresa chega a ser destaque aos seus clientes, não causando desequilíbrio na empresa, o que pode levá-la a possíveis fracassos.

Outra ferramenta importante é o benchmarking que para Rigby (2009), detalha o desempenho organizacional ao identificar e aplicar as melhores práticas encontradas no mercado ou internamente à empresa, e tem como principal objetivo buscar uma melhor dinâmica de um processo, ao incorporar e aprimorar essas técnicas.

O resultado das organizações pode não estar simplesmente conectado ao fato de se usar ou não uma ferramenta, mas a como esse uso se dá. Se o uso das ferramentas podem ser uma condição suficiente para ampliar o desempenho. Porém como elas são dirigidas a refletir sobre o negócio, seu uso pode ampliar a capacidade da organização em pensar no longo prazo, e assim ir além do dia a dia da empresa (Vendruscolo; Hoffmann; Freitas, 2012).

## **METODOLOGIA**

O estudo caracteriza-se por apresentar uma abordagem predominantemente quantitativa, sem deixar de lado aspectos qualitativos. Para Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa se centra na objetividade, pois ao ser influenciada pelo positivismo considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. De acordo com Gil (2017), as pesquisas exploratórias tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador. Ainda segundo o autor, as pesquisas exploratórias mais comuns são os levantamentos bibliográficos.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como de levantamento. Para Fonseca (2002), este tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos e o levantamento pode ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população. No caso do presente estudo, trata-se de uma população de empresas definidas de acordo com critérios específicos dentro de um universo de empresas atendidas.

A coleta dos dados ocorreu através da aplicação de uma pesquisa de levantamento junto às empresas analisadas, levando em conta os dados do Radar de Inovação e as informações coletadas através de questionário enviado via Google Forms. O Radar de Inovação funciona a partir de uma análise sistêmica de informações sobre tecnologias, comportamentos de consumo, mudanças regulatórias e outras variáveis relevantes para cada setor econômico. Com base nessas informações, o Radar produz uma análise de cenários futuros e sugere caminhos para que as empresas se adaptem a essas tendências (Sebrae, 2019).

O nível de análise foi organizacional, a unidade de análise foram micro e pequenas empresas do setor de serviços participantes do primeiro e segundo ciclo Programa Brasil Mais 2020/2021 de municípios da Região Oeste de Santa Catarina. Ao todo, 42 empresas foram atendidas nos ciclos 1 e 2 dos setores de comércio, indústria, agropecuária e construção civil, porém, a pesquisa se restringe a empresas do setor de serviços, correspondendo a 9 empresas atendidas nos referidos ciclos e analisados no presente estudo.

Os dados foram levantados no primeiro encontro, no preenchimento do Radar da Inovação, com informações compartilhadas pelos empresários. A ferramenta Radar da Inovação permite ao ALI conhecer melhor a empresa em 6 dimensões e 18 temas. A partir das respostas obtidas, elabora-se um gráfico em forma de teia que apresenta os resultados e serve como base para as primeiras ações a serem desenvolvidas durante o programa.

Entre as dimensões trabalhadas estão gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, práticas de inovação e transformação

digital, caracterizando assim com Mensuração T0. Após 4 meses o Radar da Inovação é novamente aplicado ao empresário, identificando, desta forma, a evolução ou não da empresa, tornando um material muito rico de informações. Nesta etapa, a reaplicação do radar da Inovação é denominada de Mensuração TF.

A partir das análises dos dados coletados serão apresentados os resultados e discussões do estudo na seção seguinte.

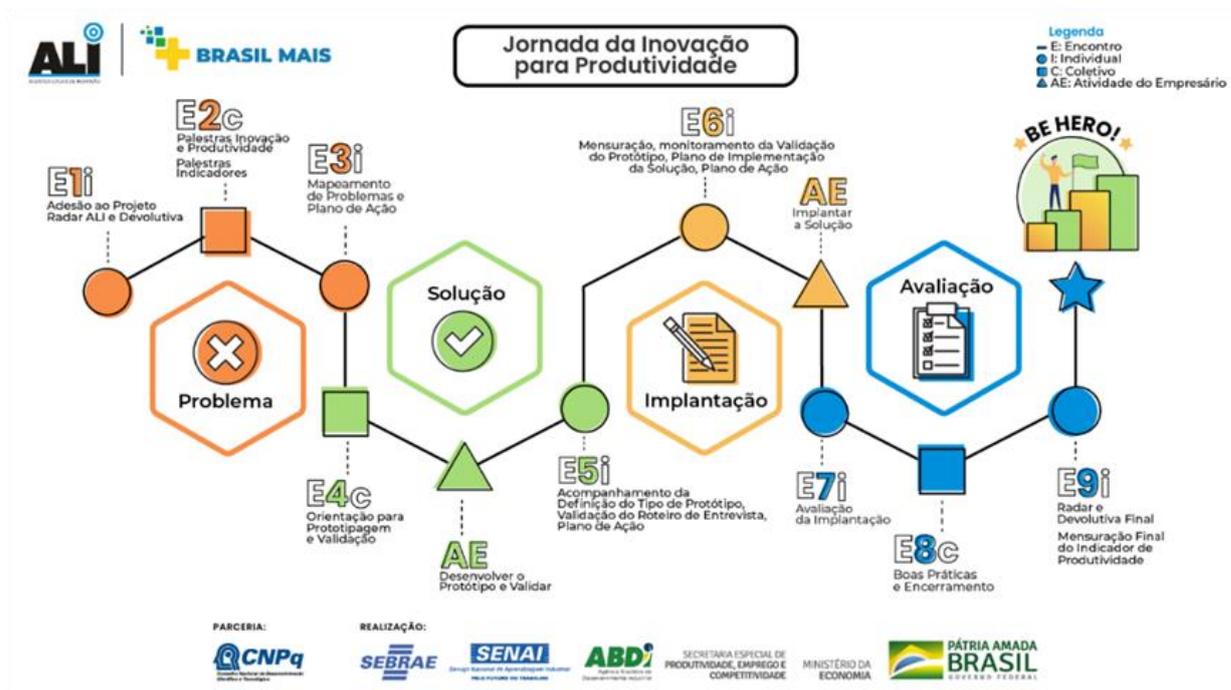
## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Devido a importância das MEIs e EPPs no território nacional, com números muito relevantes, sendo alguns apresentados a seguir, o Sebrae, em parceria com CNPQ, idealizou o Programa Brasil Mais que compreende um serviço de consultoria gratuita de um Agente Local de Inovação, durante 4 meses, aos empresários interessados e que se adequem ao programa.

O processo se inicia com o interesse da empresa na busca de ajuda para inovar e melhorar a sua produtividade. Existem vários canais que direcionam o empresário para se inscrever no Programa e, com a inscrição efetivada e contatos disponibilizados, a empresa fica na lista de espera para ser atendida pelo ALI.

O acompanhamento do empresário pelo ALI segue uma metodologia que compreende as seguintes etapas: identificação do problema, solução, implantação e avaliação, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Metodologia dos encontros ALI

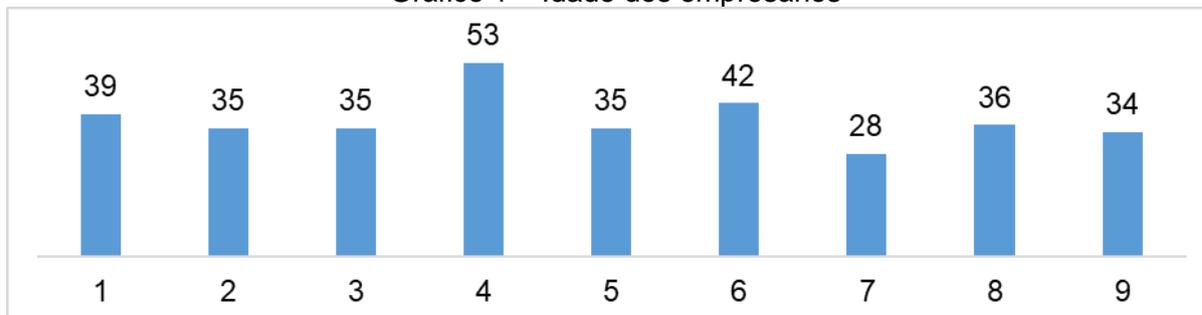


Fonte: Sebrae, 2019.

As 9 empresas de serviços selecionadas para este estudo estão localizadas na Região Oeste de Santa Catarina, sendo 4 em Xaxim, 4 em Chapecó e 1 em Marema, municípios que compreendem a Regional Oeste do Sebrae/SC. As empresas tiveram seus respectivos nomes preservados e foram enumeradas de 1 a 9.

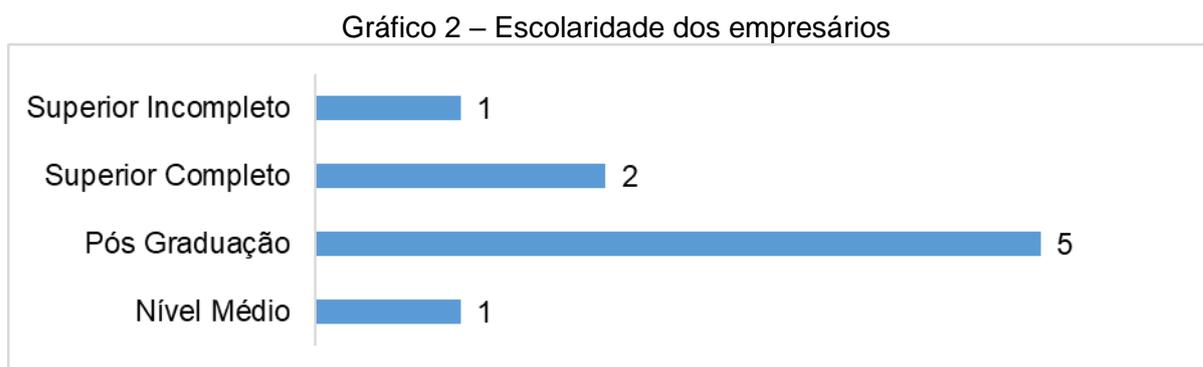
Em relação ao perfil dos empresários responsáveis pelas empresas atendidas evidencia-se uma faixa etária predominante entre 34 e 39 anos (66,67%). Trata-se, portanto, de um público relativamente jovem. O Gráfico 1 apresenta a idade dos empresários atendidos pelo ALI.

Gráfico 1 – Idade dos empresários



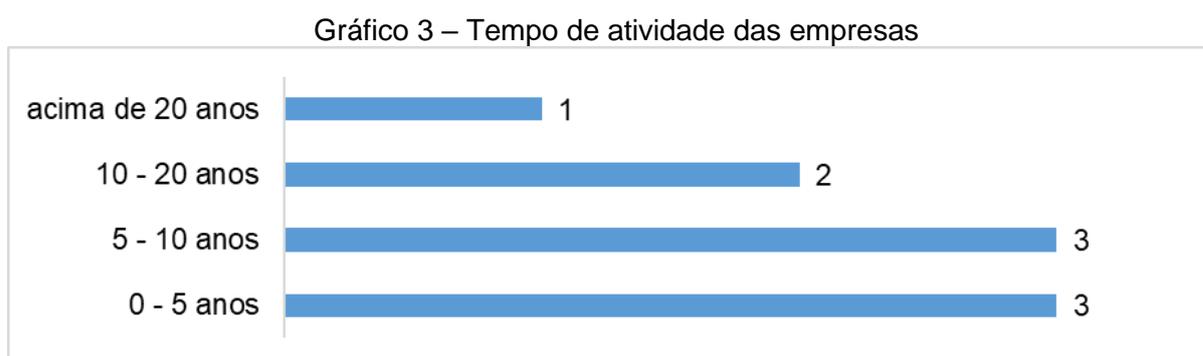
Fonte: os autores (2023).

Outro ponto importante a destacar é a escolaridade dos empresários pesquisados, destacando que a grande maioria tem pós-graduação (55,56%), demonstrando que a grande maioria possui relativo conhecimento referente ao serviço que estão envolvidos. De acordo com o Sebrae (2019), 63% dos empresários possuem nível superior incompleto ou mais. O Gráfico 2 apresenta a escolaridade dos empresários.



**Fonte:** os autores (2023).

O tempo de existência das empresas também ajuda compreender o nível de maturidade em que o negócio se encontra. Os dados apontam que 6 das 9 empresas, ou seja, 66,67%, possuem menos de 10 anos de existência, ou seja, são negócios relativamente novos, muitos, ainda, em fase de consolidação no mercado. O Gráfico 3 apresenta o tempo de atividade das empresas.



**Fonte:** os autores (2023).

Predominantemente, os empresários são do sexo masculino (66,67%), a grande maioria possui entre 1 e 2 filhos (88,89%) e, em média, a família dos empresários é composta por 3 a 4 pessoas onde, comumente, os familiares atuam de

forma direta ou indireta nas atividades da empresa, caracterizando-a como uma empresa familiar.

Sobre a relação da empresa com o uso de Ferramentas de gestão, evidencia-se que a participação no Programa Brasil Mais oportunizou aos empresários conhecer e aplicar novas ferramentas de gestão. Algumas empresas implementaram o uso das ferramentas de gestão de forma imediata e outras optaram pela implementação gradativa.

Cabe ressaltar que a metodologia aplicada no Programa Brasil Mais não leva em consideração o ritmo que a empresa está acostumada, seja por fatores internos e externos, bem como culturais aos quais os empresários estão acostumados. Para ilustrar a importância do uso de novas ferramentas de gestão, o Gráfico 4 apresenta a forma de coleta dos dados financeiros da empresa na Mensuração T0, ou seja, início da participação no Programa Brasil Mais.

Gráfico 4 – Forma de coleta dos dados financeiros na Mensuração T0

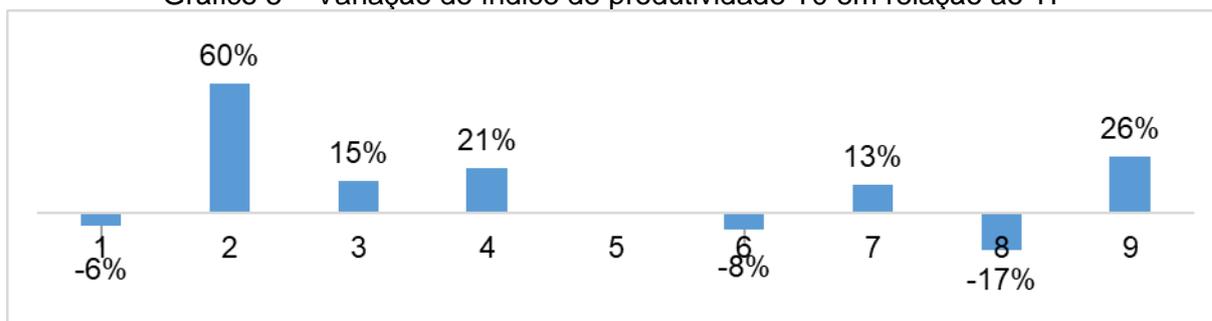


Fonte: os autores (2023).

Percebe-se que as informações financeiras são coletadas de várias formas, não havendo uma relação concreta sobre qual ferramenta oportuniza melhores resultados financeiros a empresa, ou seja, não importa a forma de controle e registro dos dados financeiros para a empresa ter bons resultados, e sim se os dados são devidamente inseridos e, sobretudo, se são precisos e fidedignos, baseados em critérios, regras e rotinas definidas e acordadas com toda a equipe envolvida.

O índice de produtividade que a metodologia do Programa Brasil Mais afere nas empresas compreende o faturamento bruto, os custos variáveis e as pessoas ocupadas referente ao mês que a empresa participa no ciclo, sendo T0 no início e o TF após 4 meses. O Gráfico 5 apresenta a variação do índice de produtividade T0 em relação ao TF de cada empresa, ou seja, se houve evolução em não em cada empresa analisada.

Gráfico 5 – Variação do índice de produtividade T0 em relação ao TF



**Fonte:** os autores (2023).

Nesse sentido, percebe-se que a maioria das empresas (55,56%) apresentaram evolução quanto à produtividade entre as mensurações T0 e TF. Cabe ressaltar que a produtividade deriva razão da diferença entre o faturamento e os custos variáveis e número de pessoas ocupadas. Ou seja, há três variáveis que compõe o índice de produtividade da empresa de acordo com a metodologia do Programa Brasil Mais.

Algumas das empresas analisadas destacaram-se em relação ao aumento da produtividade. É o caso da empresa 5 que apresentou variação de 3.000% em virtude do expressivo aumento de faturamento entre as mensurações T0 e TF.

A empresa 2 também apresentou um aumento significativo no índice de produtividade, justificado, sobretudo, pela inclusão da empresa nas redes sociais após o empresário ter participado de um curso de marketing digital onde aprendeu a utilizar melhor as ferramentas de marketing. A empresa também mudou de endereço, reorganizou sua estrutura física e captou novos clientes, potencializando o aumento de produtividade.

Já a empresa 8 foi a que teve a maior diferença negativa quanto ao índice de produtividade, justificado, sobretudo, pela pandemia, precisando se enquadrar nas normas vigentes no período e resultaram em perda de faturamento. Nesse caso, apesar da empresa ter assimilado inúmeras estratégias apresentadas durante o Programa Brasil Mais, não foi possível elevar o índice de produtividade em função de fatores externos.

Durante a interação com as empresas participantes do estudo evidenciou-se que, para a grande maioria dos empresários, trata-se da primeira experiência empreendedora (77,78%), sendo que apenas 1 empresário (11,11%) já havia recebido algum atendimento semelhante ao Programa Brasil Mais. Nesse sentido, justifica-se, mais uma vez, a importância de iniciativas de atendimento às demandas dos

pequenos e médios empresários, sobretudo em ferramentas de gestão para a potencialização de seus negócios.

Cabe destacar, ainda, que o atendimento do ALI no Programa Brasil não se restringe apenas a aplicar a metodologia desenvolvida, mas também criar uma relação de troca entre ALI e empresário a partir dos conhecimentos, experiências e habilidades de cada um.

Entre as empresas acompanhadas nesse estudo pode-se constatar que a dificuldade que os empresários mais encontram está na precificação dos serviços prestados. Diante deste cenário algumas ações específicas foram promovidas para dar mais segurança e confiança ao empresário.

A principal ação foi o mapeamento e detalhamento das etapas do serviço prestado, quanto tempo em cada etapa era necessário, se teria possibilidade de potencializar, se estaria bem clara ao cliente a importância daquele serviço, se estava claro o diferencial do serviço, entre outras.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo se propôs a apresentar as contribuições do uso das ferramentas de gestão nas empresas do setor de serviços na Região Oeste de Santa Catarina atendidas pelo Programa Brasil Mais entre os anos de 2020 e 2021. Nesse sentido, percebe-se que os pequenos empresários encontram dificuldades na gestão de suas empresas no que tange ao uso de ferramentas como possibilidade de potencialização o negócio.

A partir dos dados coletados através das ações do ALI e das análises evidenciou-se um aumento do índice de produtividade na maioria das empresas presentes no estudo, comprovando que o uso de ferramentas de gestão constitui-se como uma alternativa em busca do aumento do faturamento e da redução de custos variáveis. Outro ponto importante observado no estudo é que a maioria dos empresários possuem pouca ou nenhuma experiência como empreendedor, justificando, desta forma, a necessidade de programação de atendimento à micro e pequenos empresários como o Programa Brasil Mais.

Nesta perspectiva, o estudo contribui para uma análise de dados de forma transversal, utilizando uma região específica como referência. Sugere-se, ainda, para estudos futuros, que a relação seja testada por meio de uma análise macrorregional,

utilizando designs experimentais e a aplicação da metodologia para diferentes unidades amostrais. Apesar das limitações, evidencia-se que o estudo cumpriu o seu papel e contribuiu para ressaltar a importância da atuação do ALI e da metodologia do Programa Brasil Mais para o desenvolvimento e expansão da economia nas micro e pequenas empresas brasileiras, sobretudo em um momento de pandemia em que os pequenos negócios foram profundamente afetados.

## REFERÊNCIAS

- DA SILVA, E. M.; DIAS, L. M. A. **O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para a tomada de decisões na empresa Microboard**. 2013. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/811465.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- FERNANDES, I. G. M. et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015. Disponível em: <http://revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=1362>. Acesso em: 02 abr. 2022.
- FNQ. **#12 ferramentas de gestão**. 2015. Disponível em <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-12-ferramentas-de-gestao/>. Acesso em: 05 jan. 2022.
- FNQ. **Guia prático: 5 melhores ferramentas de gestão para você utilizar na empresa**. 2019. Disponível em <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-45-guia-pratico-de-5-melhores-ferramentas-de-gestao-para-voce-utilizar-na-empresa/>. Acesso em: 05 jan. 2022.
- FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2007.
- GRIFFIN, R. W.; AUDI, M. T. **Introdução à Administração**. 1. ed. São Paulo: Ática, 2007.
- IBGE. Séries históricas. In: IBGE. **Sistema de Contas Nacionais Trimestrais - SCNT**. [S. l.]: IBGE, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contasnacionais-trimestrais.html?=&t=series-historicas>. Acesso em: 26 out. 2021.
- MONTEIRO, J.; **Consultoria empresarial: um estudo de caso sobre as prestadoras de serviço em consultoria empresarial do município de**

**Criciúma/SC.** Monografia (Ciências Contábeis). 2016. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/4816>. Acesso em: 30 mai. 2022.

MOURA, A. L.; SANTOS, D. F. L.; CONCEIÇÃO, E. V.; Proposta de Modelo de Gestão Financeira Aplicada a uma Empresa de Pequeno Porte no Segmento de Fertilizantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 36-68, 2019. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/download/1375/pdf/5109>. Acesso em: 12 jun. 2021.

RIGBY, D. K.; **Ferramentas de gestão: um guia para executivos.** São Paulo, Bain & Company, 2009.

SCHUSTER, W. E.; FRIEDRICH, ALBARELLO, M. P.; **A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas.** Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 7, n. 2, p. 183-205, dez. 2017. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1950>. Acesso em: 10 dez. 2021.

SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena Empresa:** Sebrae irá mapear principais desafios de gestão. 2019. <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/09/dia-da-micro-e-pequena-empresa-sebrae-ira-mapear-principais-desafios-de-gestao.html>. Acesso em 29 dez. 2021.

SUSKI, C.A.; BAHER, E. A.; Redução de custos de insertos no processo de usinagem por meio da metodologia PDCA, **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)** v. 9, n. 3, set-dez 2020, p. 33-44. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1583>. Acesso em: 10 jun. 2021.

VELOSO, F.; FERREIRA, P. C.; MATOS, S. M.; COELHO, B. P.; **Produtividade do setor de serviços no Brasil: um estudo comparativo.** 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17920>. Acesso em: 12 jun. 2021.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A.; Ferramentas De Gestão Estratégica, Stakeholders e Desempenho de Organizações do Ramo Particular de Saúde do Distrito Federal, **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 30-61, jan. /abr. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7682/ferramentas-de-gestao-estrategica--stakeholders--->. Acesso em: 09 ago. 2021.

WESCHTER, E. G; **Gestão do conhecimento:** utilizando o capital intelectual como recurso para o sucesso organizacional, 2007. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1109\\_ArtigoEVELINEsegetVF2007.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1109_ArtigoEVELINEsegetVF2007.pdf). Acesso em: 01 mai. 2021.



**Capítulo 6**  
**ANÁLISE DA EMPREGABILIDADE PARA BACHARÉIS EM**  
**ADMINISTRAÇÃO NA REGIÃO DE INDAIATUBA - SP**  
*Jhenifer Caroline de Oliveira Rodrigues*  
*Nilton Cezar Carraro*

# ANÁLISE DA EMPREGABILIDADE PARA BACHARÉIS EM ADMINISTRAÇÃO NA REGIÃO DE INDAIATUBA - SP

***Jhenifer Caroline de Oliveira Rodrigues***

*jhenifer@estudante.ufscar.br*

***Nilton Cezar Carraro***

*nilton.carraro@ufscar.br*

## **RESUMO**

A pesquisa analisou as ofertas de emprego na região de Indaiatuba, destacando diversidade de funções, formações profissionais, requisitos mínimos e competências solicitadas. O estudo constatou que o curso de Administração oferece ampla abrangência ao mercado, refletindo a multidisciplinaridade da profissão. As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) se mostram homologadas com as necessidades locais, enfatizando as opiniões dos administradores. As principais competências requisitadas incluem Pacote Office, inglês, sistemas de gestão, experiência e habilidades adicionais, destacando a natureza multifacetada da Administração. O estudo recomenda a flexibilidade do currículo acadêmico e a valorização de melhorias. As dificuldades incluem a demanda por experiência para recém-formados, e sugere-se a continuidade da pesquisa qualitativa.

**Palavras-chave:** Administração; Mercado de trabalho; Requisitos profissionais; Formação acadêmica; Indaiatuba-SP.

## **ABSTRACT**

The research analyzed job offers in the Indaiatuba region, highlighting diversity in job roles, professional qualifications, minimum requirements, and requested skills. The study found that the Administration course offers extensive opportunities in the job market, reflecting the multidisciplinary nature of the profession. The National Curriculum Guidelines are aligned with local needs, emphasizing the viewpoints of administrators. Key competencies required include Office Suite proficiency, English, management systems, experience, and additional skills, underscoring the multifaceted nature of Administration. The study recommends flexibility in the academic curriculum and the value of improvements. Challenges include the

demand for experience for recent graduates, and continuing qualitative research is suggested.

**Keywords:** Administration; Job Market; Professional Requirements; Academic Training; Indaiatuba-SP.

## 1. INTRODUÇÃO

A empregabilidade na área da administração é uma dimensão de crescente importância em um mundo cada vez mais complexo e competitivo. Profissionais com formação em administração são valorizados por sua capacidade de planejar, organizar, liderar e controlar recursos em diferentes contextos organizacionais. Essa valorização se traduz em amplas oportunidades de carreira, abarcando desde posições de gestão em empresas de diversos setores até empreendedorismo e consultoria (MACIEL et al, 2018).

Uma grande preocupação de todo ingressante no ensino superior é a questão da empregabilidade que o curso escolhido oferece para seus egressos em um horizonte de curto, médio e longo prazo. Trabalhos recentes como o de Bassan e Hahn (2013) e Maciel et al (2018), esboçaram essa preocupação, porém em outras regiões.

Indaiatuba é um município brasileiro no interior do estado de São Paulo, pertencendo à Mesorregião e Microrregião de Campinas. A cidade é o 3º município mais populoso da região de Campinas, com uma área de 311,5 km<sup>2</sup>, sua população de 255.739 habitantes, e está na 67ª posição de município mais populoso do estado de São Paulo (IBGE, 2022).

Segundo a prefeitura de Indaiatuba, a origem da cidade é entrelaçada com a rica história do Brasil colonial. Fundada em 9 de dezembro de 1830, a cidade tem suas raízes profundamente vinculadas ao movimento de expansão territorial, colonização e desenvolvimento agrícola que marcaram o século XIX. Inicialmente, a economia da cidade foi impulsionada pela produção agrícola, com destaque para o cultivo de cana-de-açúcar e posteriormente para a cafeicultura.

Ao longo dos anos, Indaiatuba passou por transformações que a levaram a se tornar um polo industrial e comercial, consolidando-se como uma cidade de relevância na região de Campinas e contribuindo para a construção da história econômica e social do estado de São Paulo (PREFEITURA INDAIATUBA, 2023).

Portanto, à medida que olhamos para a convergência entre a empregabilidade na área de administração, a dinâmica econômica de Indaiatuba e a busca incessante por sucesso profissional, fica evidente que a análise cuidadosa das oportunidades de carreira se torna uma ferramenta essencial para orientar os estudantes e profissionais em suas escolhas e trajetórias profissionais. O entendimento das complexidades do mercado local, aliado às habilidades e competências adquiridas pelo meio da formação em administração, abriu caminhos para um futuro profissional promissor em um mundo que exige expertise multifuncional e adaptabilidade contínua.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 TRAJETÓRIA DO ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

Na história da educação superior no Brasil, os primeiros cursos de administração remontam a 1902, quando a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), em São Paulo, na Academia de Comércio, iniciou a ministração de cursos nesse campo ainda sem regulamentação específica (NICOLINI, 2003). Esses cursos pioneiros refletem o início das atividades de ensino voltadas para a administração no país. No entanto, até a década de 1930, o ensino superior em todos os níveis carecia de uma estrutura regulatória unificada.

A consolidação de uma estrutura para o ensino superior teve lugar em consequência da criação do Ministério da Educação, em 1931. Esse marco regulatório estabeleceu diretrizes para a educação em diferentes áreas, incluindo a administração. Paralelamente, surgiram instituições como o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) em 1931 e o Departamento de Administração do Setor Público (DASP) em 1938. A fundação do DASP, nesse contexto, se alinhou principalmente ao movimento de difusão do conceito de “gerência científica” e à primeira proposta de modernização do aparelho estatal (NICOLINI, 2003). No entanto, somente em 1944 é que a Fundação Getúlio Vargas (FGV) foi fundada, com o propósito de formar profissionais para a administração tanto pública quanto privada (OLIVEIRA E SAUERBRONN, 2007).

A década de 1950 foi um marco crucial para o desenvolvimento do ensino superior em administração. Em 1952, teve início o curso de graduação em administração pública na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), seguindo em 1954 pelo início do curso de administração de empresas na Escola de

Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Essas iniciativas representavam o início da formalização e a estruturação do ensino em administração no país (NICOLINI, 2003).

Ao mesmo tempo à fundação da FGV e à criação de seus cursos, outras instituições também começaram a se consolidar na década de 1950. A Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) deu origem à Escola de Administração em 1951, que posteriormente tornou-se uma unidade autônoma. A Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC – RJ), criou o Instituto de Administração e Gerência (IAG) em 1954, e a Universidade Federal da Bahia (UFBA) estabeleceu a Escola de Administração em 1959 (OLIVEIRA E SAUERBRONN, 2007).

A década de 1960 marcou a implementação dos cursos de graduação e impulsionou o ensino de pós-graduação no Brasil. Esse período coincidiu com um contexto sociopolítico favorável ao crescimento econômico e ao desenvolvimento do país, além da expansão dos programas de doutorado (PhD) e Mestrado em administração (MBA) nos Estados Unidos. Nessa época, as escolas de administração experimentaram um período de expansão notável, inclusive exportando programas educacionais para outros países (Bertero, 2007; Fischer, 2001).

Conforme apontado por Zouain e Oliveira (2004), a década de 1970 foi caracterizada por um crescimento desorganizado do ensino de graduação, desprovido de qualquer subordinação a padrões de qualidade ou avaliação de desempenho. A explosão da demanda gerou uma proliferação de instituições de ensinos isolados e faculdades de qualidade limitada. Tal cenário motivou o Conselho Federal de Educação a interromper o registro de novas instituições e a revisar suas normativas.

Por quase uma década, o sistema de ensino superior permaneceu estagnado, intensificando ainda mais a já acentuada demanda reprimida. Ao longo das décadas de 1980 e 1990, o crescimento das matrículas no ensino superior público não acompanhou o aumento da população. Como consequência, observou-se um crescimento exponencial das matrículas nas instituições privadas de ensino superior como uma estratégia para atender a essa demanda não satisfeita (OLIVEIRA E SAUERBRONN, 2007).

No âmbito da pós-graduação, praticamente inexistente no Brasil durante a década de 1960, essa área começou a ganhar relevância, especialmente na administração, a partir da conceituação e regulamentação dos cursos de pós-

graduação pelo Parecer nº 977/65 do então Conselho Federal de Educação. Esse parecer estabeleceu que a pós-graduação tinha como meta formar um corpo docente e pesquisadores de “alto nível”, estabelecendo bases sólidas para o desenvolvimento de pesquisas e a formação de especialistas na área de administração no país (SUCUPIRA, 1980). Esse paralelo a esse cenário, o ano de 1967 testemunhou a criação do Programa Nacional de Aperfeiçoamento de Professores de Administração Pública (PRONAPA), conduzido pela EBAPE/FGV.

Os subsequentes oito programas de pós-graduação que surgiram no Brasil, juntamente com a criação da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração (ANDAP) em 1976, buscaram promover a integração entre os programas de pós-graduação *stricto sensu* e os grupos de pesquisa. No âmbito da graduação, a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) foi estabelecida no início da década de 1990, com a missão de fomentar o intercâmbio entre as instituições de ensino de administração no Brasil e reflexões sobre as transformações no ensino superior. Desde então, grande parte das mudanças no ensino e pesquisa de administração têm sido acompanhadas e incentivadas por essas duas instituições (OLIVEIRA E SAUERBRONN, 2007).

A partir de meados da década de 1990, ganharam força as iniciativas governamentais para debater a qualidade e a universalidade do ensino superior. Seminários e debates sobre esse tema revelam uma discrepância entre a percepção da sociedade em relação ao nosso sistema de ensino superior e a visão da comunidade acadêmica. Os diplomas concedidos muitas vezes não preparavam adequadamente os jovens para um mundo competitivo e rigoroso (OLIVEIRA E SAUERBRONN, 2007).

O ensino superior em administração de empresas manteve a tendências de crescimento desorganizado dos cursos de graduação. Conforme dados do MEC (2018), o número de matriculados no curso de administração alcançou a marca de 682.555. O curso de administração é o terceiro maior número de matrículas, ficando atrás de direito e pedagogia. Atualmente o Brasil conta com o número de estudantes de pós-graduação é de 122.295, dos quais 76.323 são de mestrado acadêmico, 4.008 de mestrado profissional e 41.964 de doutorado (MEC, 2018).

Uma iniciativa governamental para o ensino superior é o Programa Universidade para Todos (Prouni), criado em 2005, o programa tem como iniciativa em reduzir o quadro de demanda reprimida, em que apenas 8% dos brasileiros dos

18 a 24 anos estão matriculados em cursos superiores. O maior índice de matrículas com bolsas no ensino superior foi apontado em 2011 com 25% (O GLOBO, 2022).

Em resumo, a história da educação superior em administração no Brasil é marcada por um percurso complexo e multifacetado, refletindo as demandas sociais, políticas e econômicas do país ao longo das décadas. Desde os cursos pioneiros no início do século XX até o crescimento exponencial das instituições de ensino e a evolução da pós-graduação, observamos um processo de consolidação. As transformações ocorridas no cenário educacional, a criação de órgãos reguladores, e a busca pela qualidade no ensino e na pesquisa representam passos significativos. No entanto, desafios persistem como a necessidade contínua de aprimoramento da formação, alinhando-a às demandas do mercado e da sociedade.

## 2.2 HABILIDADES E PERFIL ESPERADAS DO EGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO

Conforme o Conselho Federal de Administração (CFA, 2022), a etimologia de administrar vem do ato de ordem, portanto, pode-se definir administração como a ação de gerenciar os recursos de uma organização para atingir seus objetivos. Nesse caso, administrar é compreender as atividades de suporte, podendo abranger o planejamento, a organização, o comando e o controle de recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, serviços e outros.

Por outro lado, um administrador, que é alguém encarregado da administração, é um Bacharelado em Administração. Para exercer a profissão, ele deve estar devidamente registrado no órgão de classe adequado, o Conselho Regional de Administração (CRA), conforme com a legislação em vigor. Enquanto, o termo Gestor que se refere a alguém que realiza atividades de gestão, é frequentemente utilizado para descrever qualquer indivíduo que ocupe cargos gerenciais, que envolvem a administração de uma organização como um todo, bem como a produção de suas áreas funcionais (como produção e compras), e também das áreas de suporte.

Segundo a Lei 4.769/1965, que regula a profissão de Administrador, no capítulo II, artigo 2º, detalha que a atividade profissional do Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, conforme:

“[...] a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;

b) **pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da administração**, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, relações públicas, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos; [...]"

O avanço da tecnologia trouxe diversas transformações nos papéis do Administrador e na sua natureza das tarefas que precisam ser executadas. Isso requer de uma capacidade analítica sólida e um entendimento demasiado sobre o funcionamento de máquinas, bem como de tecnologias como *Big Data Analytics* (BDA) e outras correlatas. Portanto, é fundamental que os alunos estejam preparados para adquirir prática em tecnologias e métodos que podem permitir a compreensão e aplicar continuamente os princípios da administração de forma eficiente.

Uma Pesquisa Nacional (CFA, 2015) foi feita tendo como principal objetivo em obter e interpretar informações sobre as diversas dimensões que está inserida a administração no Brasil, pretendendo proporcionar para a academia e aos demais públicos, um conjunto de elementos de referência e relevância. A Pesquisa Nacional detalha que o administrador possui uma identidade específica, na qual os projetos pedagógicos devem direcionar os cursos de graduação em administração, o perfil do administrador formado: ser líder e motivador de equipe; profissional encarregado de articular e coordenar diversas áreas da organização; especialista que opera com uma visão abrangente e integrada da organização; alguém que busque maximizar a eficiência no uso dos recursos, priorizando os resultados.

Dentro das Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em administração que estabelece o art. 3º são as principais habilidades gerais para o bom desempenho profissional:

"[...] Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:

- I. **Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador** - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. **Entre os conhecimentos fundamentais incluem-se os de Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento**

- Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso.**
- II. **Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica** - Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira).
  - III. **Analisar e resolver problemas** - Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes.
  - IV. **Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades** - Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população.
  - V. **Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional** - Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução.
  - VI. **Gerenciar recursos** - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado.
  - VII. **Ter relacionamento interpessoal** - Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos.
  - VIII. **Comunicar-se de forma eficaz** - Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas.
  - IX. **Aprender de forma autônoma** - Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.

Contudo, o objetivo da CFA é preparar os estudantes para desenvolver seus conhecimentos, que sejam capazes de chamar de habilidades técnicas (*hard skills*), bem como habilidades comportamentais (*soft skills*), envolvendo competências e atitudes que devem ser criadas durante um determinado período de formação acadêmica e continuar aprimorando ao longo de toda vida, como: a integração de conhecimentos essenciais, a abordagem sistêmica de problemas e oportunidades, a capacidade de análise e resolução de desafios, a aplicação de técnicas analíticas e quantitativas na avaliação de situações, prontidão tecnológica e pensamento computacional, competência na gestão de recursos, habilidades interpessoais, comunicação eficaz e capacidade de aprendizado independente.

As habilidades específicas de um administrador são fundamentais para um desempenho bem-sucedido da função de gerenciamento em organizações. Um administrador desempenha um papel central na tomada de decisões, na coordenação de recursos, na liderança de equipes e no alcance dos objetivos organizacionais. Essas habilidades envolvem uma ampla variedade de competências que vão além do conhecimento teórico, sendo:

§ 1º - Além das competências gerais, **devem ser agregadas as competências específicas** em acordo com a especificidade do curso.

§ 2º - As competências descritas no caput, assim como as competências específicas, **devem ser compreendidas como tendo seu desenvolvimento ao longo do curso**, não pela simples exposição a uma disciplina ou componente curricular, requerendo que o estudante pratique a capacidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e receba feedback construtivo em relação ao seu desempenho.

§ 3º - Os conhecimentos fundamentais de que trata o item I. do caput, não devem ser necessariamente tratados como disciplinas do Curso, podendo ser trabalhados de forma diferente, **como atividades, serviços, práticas supervisionadas, áreas de estudos, propostas e justificadas no - Projeto Pedagógico do Curso (PPC).** [...]"

Em conclusão, a formação de administradores deve ser abrangente e dinâmica, formando os profissionais para enfrentar os desafios do ambiente de negócios contemporâneos. A integração de competências técnicas e comportamentais, aliada à uma prontidão tecnológica e à capacidade de adaptação, é fundamental para o sucesso dos futuros administradores e para um crescimento sustentável das organizações que lideram.

## 2.3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E ECONÔMICO DE INDAIATUBA

A busca pelo desenvolvimento regional e econômico é uma preocupação central em diversas localidades, impulsionada pela necessidade de promover o crescimento sustentável, a melhoria da qualidade de vida e a criação de oportunidades para os residentes. Nesse contexto, cidades como Indaiatuba, localizadas no interior do estado de São Paulo, têm se destacado como polos de crescimento e dinamismo econômico.

Indaiatuba, município brasileiro pertencente à Mesorregião e Microrregião de Campinas, e com uma área territorial de 311,5 km<sup>2</sup> e uma população de 255.739 habitantes, conforme dados do IBGE (2022). A cidade também está na 76<sup>a</sup> posição no Índice de Desenvolvimento Humano nos municípios do Brasil (IDHM, 2010), essa cidade tem se evidenciado não apenas por sua localização estratégica, mas também por suas bases sólidas.

O município é notável por sua diversificação econômica, abrigando segmentos que vão desde a indústria até os serviços, passando pelo comércio e pela administração pública. Conforme a prefeitura de Indaiatuba, o Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 15,5 bilhões de reais, registrado em 2021, ilustra a robustez da atividade econômica do município, onde os serviços representam 56,6 desse montante, seguido pela indústria com 35,1%, administração pública com 8% e agropecuária com 0,3%. Com essa estrutura, o PIB per capita da cidade é de R\$ 71,6 mil, sendo valor superior à média do estado de R\$ 51,6 mil, da grande região de Campinas no valor de R\$ 63,5 mil e da pequena região de Campinas de R\$ 67,9 mil (CARAVELA, 2023).

Segundo Caravela (2023), Indaiatuba é de grande relevância na região, possuindo destaque pelo elevado potencial de consumo, um desempenho econômico e novas oportunidades de negócios. O município concentra mais admissões que demissões, em janeiro a maio de 2023, foram registrados 23,4 mil admissões formais e 20,5 mil desligamentos, sucedendo em um saldo positivo de 2.829 novos funcionários. Este desempenho é inferior ao do ano passado, quando o saldo foi de 2.893. Na pequena região de Campinas está em 2<sup>o</sup> lugar pelo melhor desempenho em termos absolutos, tendo em vista que a geração de vagas pelo tamanho da população, a cidade é a 5<sup>o</sup> que mais desenvolve na pequena região de Campinas. O município contém 83,4 mil empregos com carteira assinada, a função predominante destes trabalhadores é a de linha de produção, na sequência assistente administrativo

e de vendedor de comércio varejista. A remuneração média dos trabalhadores formais do município é de R\$ 3,8 mil, sendo valor acima da média do estado de R\$ 3,7 mil (CARAVELA, 2023).

Em síntese, o cenário econômico de Indaiatuba revela-se como um notável exemplo de desenvolvimento regional impulsionado pela diversificação de setores e pela busca incessante por crescimento sustentável. A cidade, situado no interior de São Paulo, não somente ostenta números expressivos em relação ao seu PIB e PIB per capita, mas também se destaca como um polo atrativo para novas oportunidades de negócios e empregos.

### **3. METODOLOGIA**

A compreensão abrangente da empregabilidade dos egressos do curso de administração em Indaiatuba, requer adotar uma metodologia sólida e eficaz. De acordo com Gil (2002), este estudo empregará uma abordagem de pesquisa descritiva, com o propósito de definir as características de uma determinada comunidade ou aparência, a pesquisa contará com dados secundários e revisão bibliográfica relevantes para aprofundar a compreensão do contexto, combinando elementos de dados quantitativos e dados qualitativos. Os dados quantitativos fornecem informações sobre números totais, demandas por qualificações específicas e estudos médios, enquanto os dados qualitativos são descritivos e exploratórios, fornecendo *insights* mais profundos sobre experiências, análises de conteúdo e observações (SILVEIRA, 2011).

Para a realização da coleta de dados, foi adotada uma abordagem sistemática ao longo do período de pesquisa (SILVEIRA, 2011). A coleta de informações ocorreu durante um período de três meses, englobando os meses de agosto, setembro e outubro, sendo que a cada 15 em 15 dias, foram acessadas oito plataformas e sites de empregos reconhecidos e utilizados por profissionais em busca de oportunidades de trabalho. Essas plataformas incluem: Indeed, Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), Catho, LinkedIn, Vagas.com, Infojobs, Global Empregos e Emprega Indaiatuba. A escolha dessas plataformas foi baseada na sua ampla notoriedade, sendo particularmente reconhecidas Indeed, Catho, LinkedIn, Vagas.com, Infojobs e Global Empregos. Além disso, os sites do PAT e Emprega Indaiatuba foram incluídos na pesquisa, visto que um deles é um programa

governamental e o outro é uma plataforma local, ambos relevantes para compreender a empregabilidade na cidade de Indaiatuba. Muito embora algumas ofertas de emprego apresentassem muita similaridade, nenhuma delas foi excluída, haja vista que a totalidade preservava a identificação do contratante, logo, algumas ofertas inevitavelmente poderão ter sido consideradas mais de uma vez, refletindo assim uma oferta de 314 vagas para profissionais graduados em Administração.

O tratamento dos dados coletados foi progressivo de forma criteriosa e organizada. Primeiramente, todas as informações obtidas nas oito plataformas/sites foram tabuladas minuciosamente em planilhas utilizando o Microsoft Excel. Para garantir a clareza e a organização dos dados, foram elaboradas planilhas separadas para cada uma das fontes de coleta, em cada planilha disponível, os detalhes das vagas foram minuciosamente registrados, abrangendo informações como as vagas ofertadas, o número de vagas anunciadas, os requisitos necessários, as graduações necessárias, o tipo de contratação (CLT – efetivo, temporário ou Pessoa Jurídica (PJ)), e a cidade em que a vaga estava disponível. Portanto, essa estruturação das informações nas planilhas facilitou a análise sistemática e a compreensão dos dados, permitindo *insights* importantes sobre as oportunidades de empregos disponíveis para os egressos do curso de administração em Indaiatuba.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção, serão apresentados à análise dos dados coletados e tabulados, com o propósito de extrair conclusões significativas que abordarão múltiplos aspectos, englobando o quantitativo de funções, os requisitos exigidos e as formações necessárias. Esta abordagem proporciona uma compreensão abrangente do panorama local em questão.

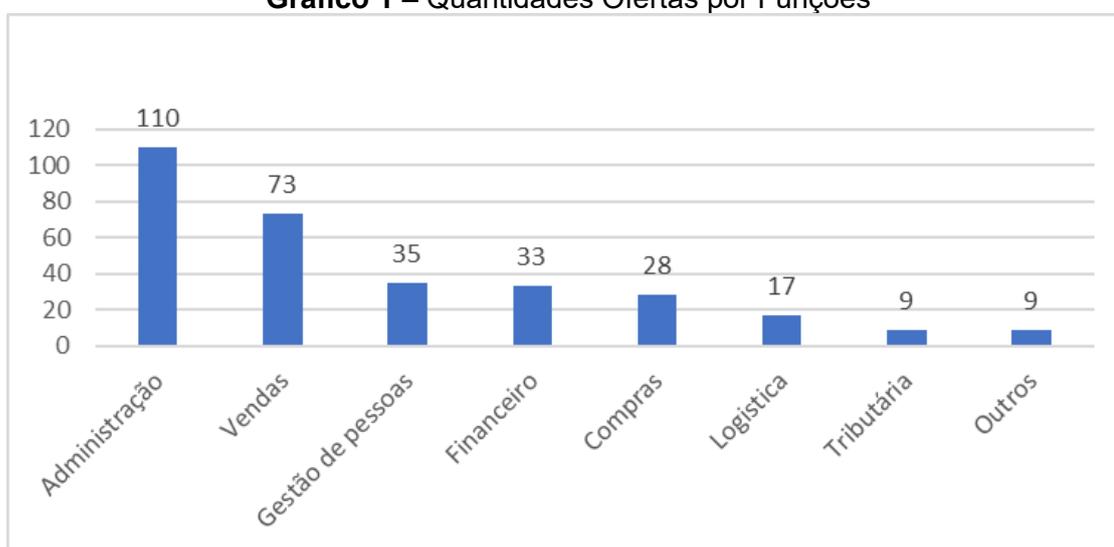
Ao analisar o Gráfico 1, as funções ofertadas na região de Indaiatuba, observa-se uma diversidade de oportunidades em áreas como Administração, Vendas, Gestão de Pessoas, Financeiro, Compras, Logística e Tributária, refletindo uma demanda por profissionais que exerçam essas funções. Essa diversificação de áreas evidencia a amplitude de atuação que o curso de administração proporciona aos seus formados, permitindo a inserção em diversas esferas do mercado de trabalho.

No entanto, é importante notar que, paralelamente a essas áreas em destaque, a categoria de Outros engloba vagas que não continham dados significativos. Esse

fato pode revelar a presença de oportunidades de emprego em nichos menos explorados ou a necessidade de adaptação e atualização constante dos graduados em administração para atender às demandas de setores em constante evolução.

Dentro das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), a análise das vagas oferecidas possibilita uma reflexão sobre a adequação do currículo acadêmico com as necessidades do mercado de trabalho. Os princípios destacados nas diretrizes, como a capacidade de abordar problemas de forma sistêmica e aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de oportunidades, ganham relevância logo da demanda variada retratada pelas vagas. A formação dos administradores deve ser flexível e adaptável para responder de forma eficaz a essa dinâmica, formando profissionais capazes de atender às demandas em constante evolução da região. Vale ressaltar que no gráfico abaixo, no eixo vertical, estão representadas as quantidades das funções ofertadas, e no eixo horizontal, os nomes das funções, enfatizando a diversidade de oportunidades no mercado.

**Gráfico 1 – Quantidades Ofertas por Funções**



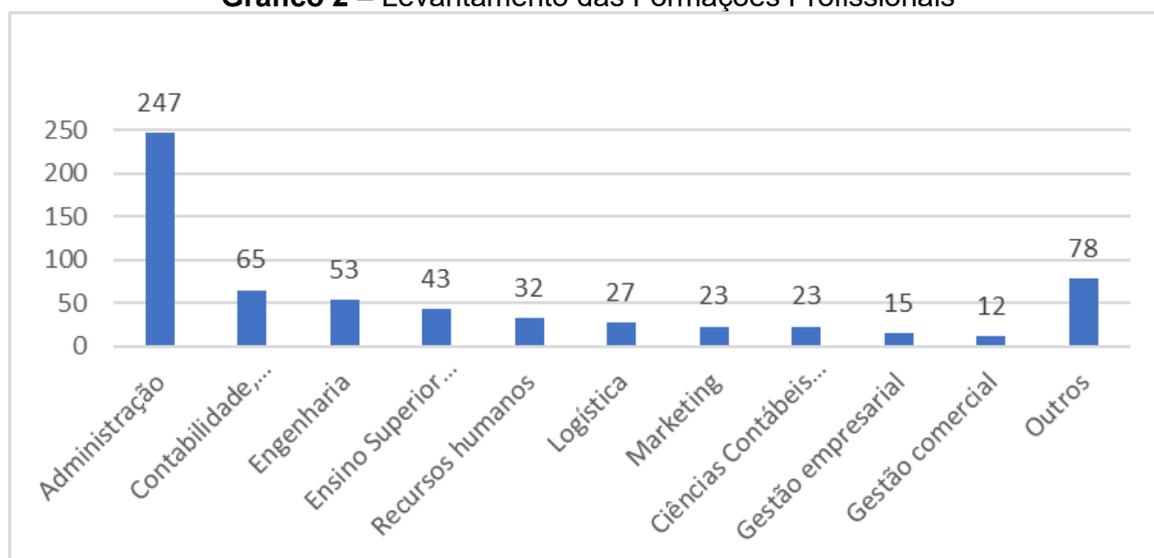
Fonte: Elaborado pelos autores

Ao examinar as formações profissionais disponíveis na região estudada, percebe-se que à uma variedade de opções sendo requisitadas, assim como no caso das funções. A formação em Administração é, de fato, a proeminente, o que é consistente com a presença de cursos de graduação em administração no cenário acadêmico local. Isso reflete a necessidade contínua de profissionais com habilidades de gestão e administração para atender às demandas das empresas na região.

Dentre as formações requisitadas, Gráfico 2, destacam-se áreas como Contabilidade, Finanças e Economia, que se alinham com uma abordagem multidisciplinar da administração, permitindo colaborações frequentes entre profissionais dessas áreas. A Engenharia também evidencia sua importância nos setores produtivos e na gestão da cadeia de suprimentos. Ensino superior e Recursos Humanos indicam uma abertura para profissionais de diversas origens acadêmicas, refletindo a relação intrínseca entre administração e gestão de pessoas. Áreas como Logística, Marketing, Ciências Contábeis e Econômicas, Gestão Empresarial e Gestão Comercial apresentam detalhes com a administração, ampliando as oportunidades para graduados. A categoria Outros destaca a necessidade de maior clareza nas demandas do mercado e destaca a importância das novidades na formação dos administradores para atender a diversas funções e setores.

Refletindo sobre as DCNs, esta análise reforça a importância da natureza multidisciplinar do curso. As diretrizes enfatizam a integração de conhecimentos fundamentais e a capacidade de abordar problemas de forma sistêmica, que se alinham perfeitamente com as diversas formações encontradas na região. Isso destaca a necessidade de formar administradores com habilidades versáteis que possam se adaptar a uma ampla gama de funções e setores, fortalecendo a aderência da formação acadêmica às necessidades do mercado. O curso de administração, ao incorporar princípios abrangentes, contribui efetivamente para a dinâmica do mercado de trabalho na região de Indaiatuba, formando profissionais capazes de enfrentar os desafios do negócio empresarial contemporâneo. No gráfico, no eixo vertical, estão representadas as quantidades das formações profissionais, e no eixo horizontal, os nomes das formações profissionais, destacando a diversidade de opções disponíveis.

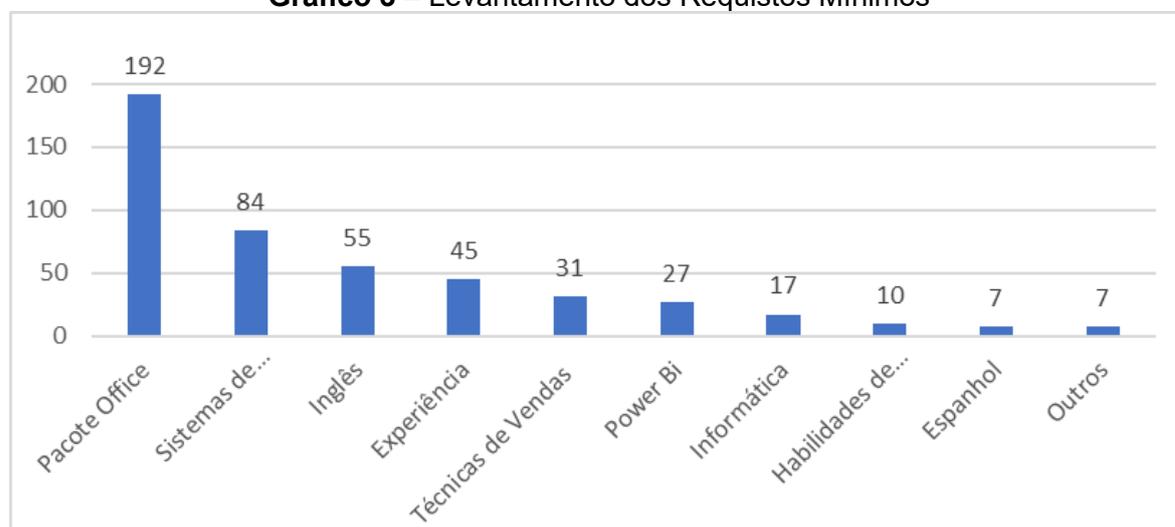
**Gráfico 2 – Levantamento das Formações Profissionais**



Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando os requisitos mínimos exigidos na região de Indaiatuba (Gráfico 3), fica visível que a uma variedade de habilidade e competências solicitadas pelos empregadores. O domínio do Pacote Office, em particular é uma habilidade altamente requisitada, refletindo a importância das ferramentas de produtividade no ambiente de trabalho. Isso está em sintonia com as DCNs, que destacam a necessidade de habilidades de informática e tecnologia da informação para os administradores. No gráfico, no eixo vertical, estão representadas as quantidades dos requisitos mínimos, e no eixo horizontal, os nomes dos requisitos, proporcionando uma visão clara das habilidades mais solicitadas.

**Gráfico 3 – Levantamento dos Requisitos Mínimos**



Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores

O conhecimento em sistema de gestão, como ERP, REP e SAP, é amplamente mencionada como um pré-requisito nos anúncios de emprego, evidenciando o seu papel fundamental na administração de operações e processos de negócios. Da mesma forma, a demanda por proficiência em inglês reflete a globalização dos negócios e a necessidade de comunicação internacional. Essa exigência está alinhada com as diretrizes, que enfatizam a formação de administradores capazes de atuar em contexto internacionais. Embora a experiência seja frequentemente solicitada, especialmente em anúncios de emprego, isso pode representar um desafio para recém-formados em administração.

No entanto, essa demanda por experiência pode ser uma área de melhoria para instituições de ensino e as empresas, em termos de oferecer oportunidades de estágio e treinamento para graduados em administração. Além disso, habilidades adicionais, como técnicos de vendas, o uso do Power BI, conhecimento em informática e habilidade de gestão de pessoa, e até mesmo o espanhol em alguns casos, destacam a natureza multifacetada da profissão de administração, que requer um conjunto diversificado de competências. A categoria Outros abrange uma variedade de competências, muitas das quais não especificam detalhadamente a natureza dessas habilidades. Isso destaca a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade dos administradores para atender a uma ampla gama de requisitos no mercado de trabalho.

Em termos de conformidade com as DCNs, as habilidades e competências exigidas nas vagas da região geralmente se alinham bem com a formação tradicional em administração. Isso indica que o currículo do curso está efetivamente proporcionando aos alunos com habilidades essenciais para atender às demandas do mercado de trabalho em Indaiatuba e região. Contudo, também realça a necessidade contínua de atualização e adaptação do currículo acadêmico para garantir que os graduados estejam prontos para enfrentar as dinâmicas complexas do mundo empresarial contemporâneo, que está em constante evolução.

Refletindo, a análise abrangente dos dados revela uma diversidade de oportunidades e desafios no mercado de trabalho da região de Indaiatuba para os graduados em administração. As múltiplas funções, formações e requisitos refletem a natureza multifacetada da profissão de administração e destacam a importância da flexibilidade e adaptação para atender às demandas constantes evolução. A integração das competências exigidas com as DCNs ressalta a pertinência do

currículo acadêmico na formação de administradores preparados para enfrentar os desafios do cenário empresarial contemporâneo. No entanto, esta análise também realça a necessidade contínua de aprimoramento e atualização do currículo acadêmico para garantir que os graduados estejam bem-preparados para o ambiente de trabalho em constante mudança.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo conseguir fazer uma análise abrangente das oportunidades de emprego e requisitos profissionais para graduados em administração na região de Indaiatuba. Foram identificadas as principais funções oferecidas, formações ordinárias e requisitos necessários, fornecendo uma visão abrangente do mercado de trabalho local para os administradores.

Os principais achados deste estudo destacam a diversidade de funções, formações e requisitos na região de Indaiatuba. As funções mais comuns incluem administração, vendas gestão de pessoas, financeira, compras, logística e tributária. As formações profissionais mais oferecidas incluem Administração, Contabilidade, Finanças e Economia, e Engenharia. Os requisitos profissionais variam, com ênfase em habilidades de informática, proficiência em sistemas de gestão, inglês e experiência.

Para os discentes que desejam construir uma carreira na área de administração na região estudada, é altamente recomendado que busquem um currículo que vá além das disciplinas tradicionais de administração. É essencial desenvolver habilidade em informática, sistemas de gestão e alcançar proficiência em inglês. Além disso, envolver-se em projetos e programas de treinamento é fundamental para adquirir a experiência prática aplicada pelo mercado de trabalho na região.

Um dos principais desafios enfrentados ao longo deste estudo diz respeito à ausência de inovação e tecnologia em algumas plataformas e sites de agência de empregos. Isso tornou complicado o acesso a essas plataformas, bem como a utilização de suas funções, que muitas vezes carecem de desenvolvimento adequado. Para os indivíduos em busca de oportunidades de emprego, essa falta de inovação pode resultar em dificuldades ao navegar e interagir com essas plataformas e sites.

Para dar continuidade a esta pesquisa, recomenda-se a ampliação do estudo para outras regiões ou cidades, a fim de comparar os resultados e entender as

variações geográficas. Também é importante aprofundar a análise das práticas de estágio e treinamento oferecidas pelas instituições de ensino e empresas, identificando estratégias para facilitar a transição dos estudantes para o mercado de trabalho. Além disso, uma pesquisa qualitativa para enriquecer a compreensão das demandas do mercado e a adequação das formações acadêmicas.

**Nota:**

***Projeto apoiado pelo CNPQ através de Bolsa PIBIC Processo 170393/2023-2***

## REFERÊNCIAS

Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ANGRAD. **Sobre nós: Conheça a história da associação.** Rio de Janeiro. ANGRAD. Disponível em: <https://angrad.org.br/sobre/>. Acesso em: 8 ago. 2023.

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. **Apresentação.** ANPAD. Paraná. Disponível em: <https://anpad.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 8 ago. 2023.

BASSAN, Dilani Silveira; HAHN, Patricia Fabiane. **A empregabilidade dos egressos do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara: estudo de caso.** COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional, v. 10, n. 1, p. 185-206, 2013.

BERTERO, C. O. **A docência numa universidade em mudança.** *Cadernos Ebape*, v. 5, edição especial, 2007.

BRASIL. **Censo da Educação Superior 2021.** 1. ed. Brasília: INEP, 2022.

BRASIL. **DASP: Departamento de Administração do Setor Público.** Brasília, 17 maio 2022. Disponível em: <http://querepublicaessa.an.gov.br/conheca-nosso-acervo/61-conhe%C3%A7a-nosso-acervo/383-dasp-departamento-de-administracao-do-setor-publico.html>. Acesso em: 8 ago. 2023.

BRASIL, F. G., Cepêda, V. A., & Medeiros, T. B. (2014). **O DASP e a formação de um pensamento político-administrativo na década de 1930 no Brasil.** *Temas de Administração Pública*, 9(1), 60-90.

BRASIL. **Lei 4.769/1965, de 9 de setembro de 1965.** Institui Código Civil. Diário Oficial da União: seção 2, Art. 2º Brasília, DF, 9 set. 1965.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Federal de Educação.** Parecer 977/65. *Documenta*, n. 44, p. 67-86, 1965.

BRASIL. **Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Ministério da Educação: capítulo 2, Art. 3º Brasília, DF, 14 out. 2021.

BRASIL. **Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Ministério da Educação: capítulo 2, seção 1º, 2º e 3º Brasília, DF, 14 out. 2021.

CARAVELA. **Economia de Indaiatuba-SP**. Caravela - Dados e Estatísticas, 2 jul. 2023. Disponível em: <https://www.caravela.info/regional/indaiatuba---sp>. Acesso em: 7 jul. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO - CFA. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração: Comentada**, Brasília, p. 23-34, 9 jun. 2022. Disponível em: <https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2022/06/Guia-DCNs-E01-Web-V2.pdf>. Acesso em: 14 out. 2023.

CIDADE-BRASIL. **Mesorregião de Campinas: Município de Indaiatuba**. 8 abr. 2021. Disponível em: <https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-indaiatuba.html>. Acesso em: 7 jul. 2023.

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - EBAP. **Canais EBAP**. EBAP. Disponível em: <https://ebap.online/ebap/index.php/index/index/index/index>. Acesso em: 8 ago. 2023.

FGV EAESP. Sobre a EAESP. FGV. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/sobre-eaesp>. Acesso em: 8 ago. 2023.

FONSECA, L.M.M. **O percurso metodológico**. 1. ed. São Paulo: USP, 2003. p. 90-109.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **FGV 75 anos: uma história de compromisso com o desenvolvimento do Brasil**. FGV, 20 dez. 2020. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/fgv-75-anos-historia-compromisso-desenvolvimento-brasil>. Acesso em: 8 ago. 2023.

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP. FECAP completa 120 anos de história: Uma das primeiras escolas de comércio do Brasil que continuam em funcionamento, a Fundação..., FECAP, 28 maio 2022. Disponível em: <https://www.fecap.br/2022/05/30/fecap-completa-120-anos-de-historia/>. Acesso em: 8 ago. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 42 p.

IBGE. **Cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 7 jul. 2023.

IDHM. **Municípios 2010**. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/idhm-munic%C3%ADpios-2010>. Acesso em: 7 jul. 2023.

IDORT - Instituto de Organização Racional do Trabalho. **Quem somos**. IDORT. 30 maio 2022. Disponível em: <https://www.idortsp.com.br/quemsomos.htm>. Acesso em: 8 ago. 2023.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 1-33.

MACIEL, E. R., GRANDO, A. C. B., TURCATO, J. C., RIBAS, M.; KELM, M. L. **Competências e habilidades para empregabilidade dos egressos de administração: a experiência de uma universidade gaúcha**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 9, n. 1, p. 1-13, 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Número de pós-graduandos cresce no Brasil**, Brasília, ago./2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/180-estudantes-108009469/pos-graduacao-500454045/2583-sp-2021081601>. Acesso em: 8 ago. 2023.

NICOLINI, A. **Qual será o futuro das fábricas de administradores**. Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

O GLOBO. **Índice de matrículas no ensino superior que têm bolsa financiamento é menor desde 2013**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/noticia/2022/11/numero-de-matriculas-no-ensino-superior-que-tem-bolsa-ou-financiamento-e-o-menor-desde-2013.ghtml>. Acesso em: 8 ago. 2023.

OLIVEIRA, F. B. D; SAUERBRONN, F. F. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. **RAP Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 8, p. 149-170, set./2007.

PNUD NO BRASIL. **IDHM Municípios 2010**. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/idhm-munic%C3%ADpios-2010>. Acesso em: 7 jul. 2023.

PREFEITURA DE INDAIATUBA. **Indaiatuba: esboço de uma história**. Disponível em: <https://www.indaiatuba.sp.gov.br/historia/>. Acesso em: 8 ago. 2023.

SEADE (São Paulo). **Região de Campinas gerou um de cada seis empregos no Estado em 2022**. Correio Popular, 16 jan. 2023. Disponível em: <https://www.seade.gov.br/regiao-de-campinas-gerou-um-de-cada-seis-empregos-no-estado-em-2022/>. Acesso em: 7 jul. 2023.

SILVEIRA, Cláudia Regina. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. Santa Catarina: Publicações do IF-SC, 2011. p. 31-40.

SUCUPIRA, N. **Antecedentes e primórdios da pós-graduação**. Fórum Educacional, v. 4, n. 4, p. 3-18, 1980.

ZOUAIN, D.; FLEURY, S. (Coords.). **Análise do perfil dos artigos publicados na Revista de Administração Pública no período 1992-2002**. Rio de Janeiro: Ebape/FGV, 2003. (Ebape: relatório de projeto de pesquisa).

ZOUAIN, D.; OLIVEIRA, F. B. de. **Relevância do ensino superior para o desenvolvimento social: contribuição da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas**. 9. Anales Madrid, 2004.



**Capítulo 7**  
**O PAPEL DAS EMOÇÕES NA PERCEPÇÃO DA**  
**QUALIDADE NO TURISMO DE EXPERIÊNCIA**

*Vitor Colodette*  
*Daniel Lanna Peixoto*  
*Paola Brusco Ribeta*  
*Nicolly Saick Petroneto*

# O PAPEL DAS EMOÇÕES NA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NO TURISMO DE EXPERIÊNCIA

**Vitor Colodette**

*Aluno do Curso de Administração no Instituto Federal do Espírito Santo- Campus  
Venda Nova do Imigrante. E-mail: vitorcolodette72@gmail.com*

**Daniel Lanna Peixoto**

*Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais  
Docente do Curso de Administração do Instituto Federal do Espírito Santo – Campus  
Venda Nova do Imigrante. E-mail: daniel.peixoto@ifes.edu.br*

**Paola Brusco Ribeta**

*Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail:  
paolaribeta@gmail.com*

**Nicolý Saick Petroneto**

*Aluna de Administração no Instituto Federal do Espírito Santo – IFES, Campus  
Venda Nova do Imigrante. E-mail: nicolysaick@gmail.com*

## **RESUMO**

O setor de turismo desempenha um papel socioeconômico vital no Brasil, sendo impulsionado por tendências como experiências turísticas enriquecedoras e influência da internet na decisão de viagem. A qualidade dos serviços turísticos se tornou um fator determinante para a satisfação do cliente, enquanto as emoções desempenham um papel crucial na percepção da qualidade. As experiências turísticas são únicas e intangíveis, exigindo confiança nas descrições fornecidas e influenciadas pelas emoções geradas. A relação entre qualidade percebida e satisfação do cliente é mediada por emoções como alegria e encantamento. Além disso, as emoções moldam como os turistas compartilham suas experiências, afetando a reputação do destino. O turismo de experiência busca criar vivências autênticas e memoráveis, gerando impacto nas opiniões dos turistas e na reputação do destino. Portanto, a compreensão das emoções na percepção da qualidade no turismo de experiência é essencial para aprimorar a satisfação do turista e o desenvolvimento sustentável do

setor.

**Palavras-chave:** Turismo de experiência. Emoções. Qualidade percebida. Satisfação do cliente.

### **ABSTRACT**

The tourism sector plays a vital socioeconomic role in Brazil, driven by trends such as enriching tourist experiences and the influence of the internet on travel decisions. The quality of tourism services has become a determining factor for customer satisfaction, while emotions play a crucial role in quality perception. Tourist experiences are unique and intangible, requiring trust in provided descriptions and influenced by generated emotions. The relationship between perceived quality and customer satisfaction is mediated by emotions such as joy and enchantment. Furthermore, emotions shape how tourists share their experiences, impacting destination reputation. Experience tourism seeks to create authentic and memorable encounters, influencing tourist opinions and destination reputation. Therefore, understanding emotions in the perception of quality in experience tourism is essential to enhance tourist satisfaction and sustainable sector development.

**Keywords:** Experience Tourism. Emotions. Perceived Quality. Customer Satisfaction.

## **1. INTRODUÇÃO**

O setor turístico é um importante promotor socioeconômico no Brasil (MTUR, 2019), principalmente, pela numerosa gama de destinos e experiências propostas aos visitantes, o qual tem ganhado maior relevância entre diversas atividades econômicas no mundo. A Organização Mundial do Turismo (OMT), revela que em 2022 mais de 900 milhões de turistas realizaram viagens internacionais. No contexto nacional, o faturamento do turismo brasileiro no ano de 2022 foi de R\$ 208 bilhões (ROSA, 2023).

A Revista Tendências do Turismo (2023) aponta algumas propensões no mercado turístico. As macrotendências são as que ocorrem a longo prazo e perdura por certo tempo, afetando diretamente o segmento de consumo, como também os comportamentos “socioeconômicos e culturais” (SEBRAE, 2022). A experiência turística ganha destaque nesse estudo, uma vez que a necessidade do consumidor está voltada para o estímulo dos sentidos e dos sentimentos, despertando emoções “únicas” e “prazeres que permanecem na memória” (SEBRAE, 2015).

Acompanhada dessas tendências, a internet é responsável pela disseminação das informações, favorecendo a “venda” de necessidades e desejos, antes, inexplorados pelos turistas. Esses precisam de informações antes de programarem

alguma viagem, dado que, certas peculiaridades, como a intangibilidade do serviço, não podem ser verificadas antes da transação. Não obstante, o turista torna-se dependente de representações, descrições, comentários que atribuem características para a tomada de decisão (O'CONNOR, 2001).

É preciso considerar que esse novo cenário globalizado envolve maior atenção para os detalhes, os quais revelam oportunidades e ameaças. Esses olhares possibilitam as empresas a trabalharem nas ferramentas digitais e analisarem a divulgação da experiência vivenciada pelos visitantes, podendo demandar estratégias para melhoria do negócio. Além disso, é por meio desses comentários que os usuários são influenciados na decisão de compra, tornando uma poderosa fonte de informação (OKAZAKI, ANDREU & CAMPO, 2017).

Este estudo teve como ponto de partida a seguinte pergunta: ***qual o papel das emoções na percepção da qualidade no turismo de experiência?*** Entende-se por percepção aquilo que é externo a algo ou a alguma coisa, algo que é visível ou também como sendo um ponto de vista ou uma perspectiva (HOUAISS, 2001), ou seja, é a maneira pela qual alguém vê e percebe o seu ponto de vista.

Quando a qualidade do serviço turístico é priorizada, os turistas se sentem satisfeitos, encantados e propensos a compartilhar suas experiências positivas com outros. Isso gera um efeito positivo de “boca em boca” e aumenta a reputação do destino turístico. Além disso, a satisfação do cliente e a experiência memorável também incentivam os turistas a retornarem no futuro e a recomendarem o destino para amigos e familiares (PEZZI et al, 2015). A interseção entre emoções e percepção da qualidade no turismo de experiência é fascinante. Quando um turista é recebido por uma equipe calorosa e atenciosa em um hotel, sente-se valorizado e cuidado, o que contribui para uma impressão positiva da qualidade do serviço oferecido. Da mesma forma, uma refeição preparada com maestria em um restaurante local pode gerar uma onda de prazer que transcende a simples avaliação do sabor da comida.

Neste artigo, busca-se, de maneira explorar o papel das emoções na percepção da qualidade no turismo de experiência, investigando como diferentes aspectos da experiência turística podem despertar emoções específicas nos viajantes e como essas emoções moldam sua avaliação geral da qualidade. À medida que a indústria do turismo continua a evoluir em direção a uma abordagem mais centrada nas experiências, compreender o papel das emoções na percepção da qualidade se torna essencial para aprimorar a satisfação do turista e a reputação do destino. Este artigo

busca lançar luz sobre essa dinâmica emocional, explorando como as experiências turísticas vão além do físico e do material, tocando o âmago das emoções humanas e moldando a forma como vemos e valorizamos nossas jornadas.

Com esse propósito, o presente texto será estruturado em seções, cada uma delas abordando sobre a concepção de turismo; serviços turísticos e; o papel das emoções na percepção da qualidade no turismo de experiência. A pesquisa se fundamenta em uma seleção de artigos científicos, os quais fornecerão diferentes perspectivas e informações de vários autores, contribuindo assim para embasar de maneira sólida os objetivos traçados.

## **2. TURISMO E O VÍES DA EMOÇÃO NA EXPERIÊNCIA CONSAGRADA**

### **2.1 TURISMO**

Antes de entrar na dimensão conceitual do turismo, é importante destacar que o turismo é um campo de estudo interdisciplinar, ou seja, está situado no cruzamento de duas ou mais disciplinas, envolvendo conhecimentos, métodos e outras técnicas das mais diversas áreas. Na prática, isso significa que o turismo não é limitado a apenas um componente curricular, como a Administração, mas sim a Geografia, Antropologia, Economia, Sociologia, História etc. Isso implica em perspectivas de análise e enfoque diferentes, possibilitando uma compreensão mais complexa e ao mesmo tempo integrada (COOPER; HALL, 2008). Corroborando essa ideia, Krippendorf (1987), relata que, devido ao fato de ter relações e conexões multifacetadas, o turismo está se tornando cada vez mais amplo e difícil de ser conceituado de um único ponto de vista, sendo necessário, portanto, um estudo sobre a mais diversas perspectivas.

As pesquisas iniciais a fim de conceituar o turismo datam 1911 com estudiosos como Hermann von Schullern zu Schattenhofen, a qual, segundo Barreto (1991), propôs que o turismo deveria ser interpretado a partir de uma análise multifocal e integrada à diferentes dimensões. Além disso, Hermann defendeu o postulado de que o turismo envolve todos os processos que ocorrem desde a chegada, a estadia, e a saída dos turistas em determinado local e que pode ser um importante instrumento de desenvolvimento dos âmbitos econômicos e sociais, desde que fosse gerenciado com eficiência e principalmente com sustentabilidade, tema bastante discutido devido as pautas atuais de *ESG (Environmental, Social e Governance)*.

O estudo do turismo ganhou forças na “Era sistêmica”, ou seja, pós segunda guerra mundial e com a ascensão do modelo de produção *just-in-time*. Segundo Coltman (1989), nesse momento o turismo ganhou novos agregados, como o desenvolvimento e novos usos da internet, o aumento da concorrência, a sustentabilidade e principalmente a busca pela autenticidade nas experiências turísticas, demandando a valorização do romântico e do nostálgico, e principalmente, percebeu-se, nessa nova fase, que as pessoas possuem gostos diferentes. Assim como no modelo de produção *just-in-time*, no turismo foi necessário “repaginar” os princípios e a forma de vender, para continuar sendo atrativo no mercado.

É possível identificar alguns elementos que são comuns a essas áreas do conhecimento. De forma geral, o turismo pode ser entendido como “as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadias em lugares diferentes do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com fins de lazer, negócios e outros” (OMT, 1991, n.p).

Essa definição enfatiza a natureza temporária do turismo, assim como a diversidade de motivos que levam as pessoas a viajarem.

Avigorando o entendimento da Organização Mundial do Turismo, Gunn (1994), define o turismo como sendo um processo que envolve o movimento de pessoas para fora do seu ambiente habitual, motivado por lazer, negócios ou outros propósitos, e que proporciona a essas pessoas uma experiência de mudança cultural, social e de atividade.

Nesta definição, fica claro que o turismo envolve uma série de fatores que vão além do simples deslocamento de pessoas. É importante destacar, assim como enfatizado por Gunn (1994), que os impactos do turismo na comunidade e no meio ambiente devem ser ponderados, bem como é fundamental avaliar se os pontos turísticos estão atendendo às necessidades dos turistas e observando seu comportamento fora de seu ambiente de conforto.

Ao passo da geodinâmica do ambiente estar sofrendo modificações por conta do fenômeno da globalização, o turismo está “à mercê” desses fenômenos. Para Soares (2007), o turismo é uma atividade relacionada ao deslocamento de indivíduos de um local para o outro, e, conseqüentemente, está relacionada com a dinâmica espacial. O autor enfatiza as transformações, boas e ruins, que ocorrem em termos físicos e culturais nos lugares visitados pelos turistas, enfatizando a importância do planejamento de ações que envolvam sua execução.

[...] O turismo quando bem planejado, dentro de um modelo adequado, onde as comunidades participam do processo, possibilita a inclusão dos mais variados agentes sociais. Nesse modelo, a grande maioria do setor é constituído de pequenas e médias empresas, fazendo com que o desenvolvimento da atividade possa naturalmente contribuir como fator de distribuição de renda [...] (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2003, p.4-5).

Dessa forma, o turismo deve impulsionar o desenvolvimento local desde que seja planejado de forma a garantir a geração de renda, valorização da atividade econômica local e atuação na criação de uma estrutura social mais participativa e igualitária. Isso é possível por meio da participação ativa da população nas políticas públicas da região e com o conhecimento correto dos comportamentos dos seus consumidores/visitantes.

O turismo atualmente tem registrado um aumento substancial, expandindo rapidamente e passando por constantes mudanças. Isso resulta em uma competição acirrada nos mercados e na necessidade de atender às demandas em evolução. Nesse sentido, as empresas do setor estão se especializando e deixando de oferecer serviços generalizados, passando a focar em produtos segmentados para atender a uma demanda específica de consumidores/turistas, entendendo quais tipos de turismo podem ser desenvolvidos de forma sustentável e analisar o potencial de cada um dos motivos da viagem, a fim de elaborar uma estratégia de oferta e venda de produtos turísticos (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

Diferentes abordagens dos pesquisadores na área do turismo ressaltam a relevância de adequar os serviços às demandas e preferências dos visitantes, valorizar as experiências imateriais e o uso da tecnologia, além de considerar os fatores ambientais e o sistema turístico de maneira holística, com o objetivo de compreender como os serviços podem ser oferecidos de forma eficaz, satisfazendo as necessidades e expectativas dos turistas e contribuindo positivamente para a economia local e o desenvolvimento sustentável das comunidades envolvidas no setor turístico.

## 2.2 SERVIÇOS TURÍSTICOS

Os serviços são parte integrante da economia global e respondem por uma grande parcela do PIB em muitos países. Isso inclui várias atividades, como assistência médica, transporte, moradia, alimentação, entretenimento e educação. No

Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2020, o setor de serviços respondeu por 74,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, tornando-se o setor econômico mais importante do país. Isso destaca a importância do setor de serviços na economia brasileira e o importante papel desse setor no desenvolvimento do país.

Em linhas gerais, um serviço é qualquer atividade econômica que consiste em fornecer trabalho ou esforço humano para atender às necessidades de outra pessoa ou organização. De acordo com Kotler e Keller (2012), um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na posse de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. O autor destaca a intangibilidade do serviço, impossibilitando sua armazenagem ou transporte, enfatizando seu principal objetivo: satisfazer as necessidades e desejos dos seus usuários.

Os serviços turísticos são uma das principais atividades econômicas em muitas regiões do mundo, e têm um papel fundamental no desenvolvimento de muitas comunidades locais. Esses serviços incluem uma ampla gama de atividades, como hospedagem, alimentação, transporte, entretenimento e guias turísticos. Além de promover experiências memoráveis para aqueles que buscam conhecer novos lugares, os serviços turísticos fomentam a economia, a partir da geração de empregos, infraestrutura e visibilidade desses locais.

Leiper (1995) foi um dos autores, assim como Gunn (1994), pioneiros no estudo turístico na década de 90, momento no qual o turismo sofria transformações provocadas pelo processo de informatização. Em sua perspectiva, Leiper definiu os serviços turísticos como sendo conjunto de atividades que ocorrem em um ambiente turístico e que facilitam o movimento, o alojamento, o entretenimento e a recreação das pessoas, argumentando que esses serviços integram um sistema turístico de maior amplitude, e de cunho aberto. Vale ressaltar que para ele, fatores edafoclimáticos, como clima, geografia, relevo etc. estão intrinsecamente relacionados à escolha dos serviços por parte dos turistas.

A tecnologia mudou a percepção dos empreendimentos e facilitou a troca de informações entre eles e seus usuários. Não obstante, o trabalho de Leiper (1995) foi fundamental para o desenvolvimento de novas abordagens acerca da influência do sistema sob o turismo e suas ligações sistêmicas dentro desse contexto. Nesse sentido, Buhalis (2000), colabora para o entendimento de que, o turismo não é apenas

fruto da intangibilidade, como o emocional e interação social, mas também algo que facilita a satisfação das necessidades humanas.

No contexto das contribuições de Buhalis para a indústria do turismo, destaca-se a relação da tecnologia com o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria da prestação dos serviços turísticos, elevando a experiência do turista. O uso de algoritmos e redes de informação possibilita que as organizações turísticas obtenham informações que permitam personalizar as experiências e torná-las mais autênticas, seguindo a tendência atual do turismo em direção a experiências imersivas e que proporcionem uma conexão mais profunda com a cultura local e a natureza.

Já no sentido do marketing, os serviços turísticos são idôneos as características apresentadas por outros autores como Leiper (1995) e Buhalis (2000), tendo em vista a verossimilhança das perspectivas, não podendo ser tocados, cheirados, vistos ou experimentados antes da sua aquisição e nem mesmo estocados para uso futuro. É nesse contexto que, Kotler, Bowen e Makens (2017) reiteram a importância da experimentação por parte do turista, e enfatizam que todo esse mecanismo de vivência ocorre antes mesmo da viagem acontecer, com a escolha do destino, a roteirização, a hospedagem, alimentação e demais atividades oferecidas no local.

A gestão dos serviços turísticos precisa ser orientada a fim de melhorar a satisfação e a lealdade do cliente, objetivando proporcionar experiências positivas e memoráveis que gerem “boca a boca” positivo e atraiam novos clientes. Portanto, é preciso que os empreendedores, de todos os ramos, em especial o turístico, busquem monitorar e melhorar, de forma contínua, a qualidade dos serviços oferecidos, bem como utilizar estratégias de marketing eficazes para atingir e atrair turistas para o consumo.

De forma perspicaz e contribuindo para o desenvolvimento turístico, Jost Krippendorf (1989), em seu livro “Sociologia do turismo: para uma compreensão do lazer e das viagens.”, fornece uma gama de informações, abordando aspectos relacionados ao turismo e entregando uma análise criteriosa sobre o dinamismo dessa área e suas implicações no âmbito externo (social, cultura e econômico). Krippendorf (1989) aponta algumas singularidades dos serviços turísticos, os quais corroboram com os estudos mais atualizados do tema:

a) O consumidor não pode ver o produto antes da compra, o que significa que ele deve confiar na descrição do produto apresentada pelo agente de viagens ou pela publicidade, nesse caso, em especial, nas plataformas de avaliações online.

b) É impossível fornecer uma amostra do produto ao cliente, já que a experiência turística é única e não pode ser replicada de maneira exata.

c) O produto não é transportado, quem se desloca é o consumidor, o que significa que a experiência turística envolve uma mudança de local e um deslocamento físico.

d) Há uma impossibilidade de estocagem e reposição de produtos turísticos em muitos casos, como assentos de avião ou quartos de hotel, que se não forem ocupados no dia jamais poderão ser recuperados.

e) Há uma concentração em determinadas regiões durante temporadas, o que é conhecido como sazonalidade.

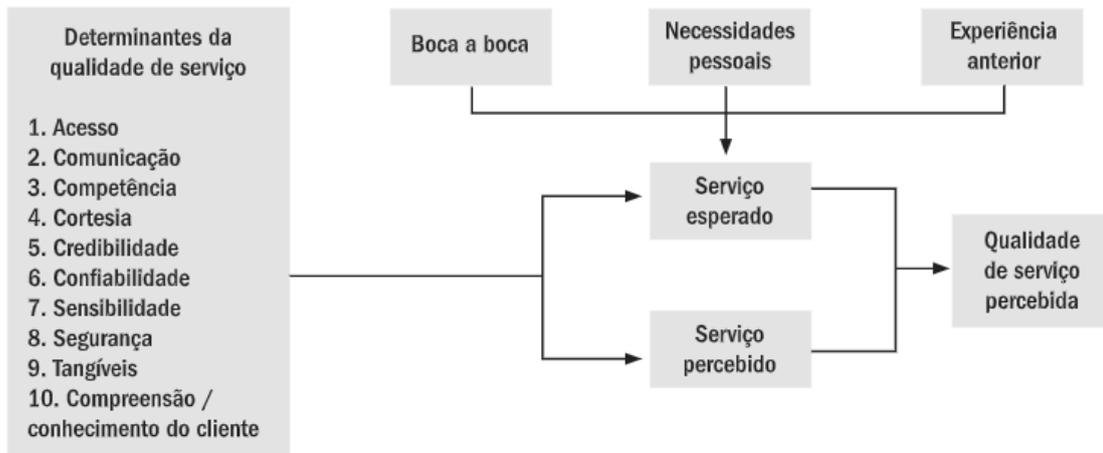
A complexidade dos componentes dos produtos turísticos instala-se pelo fato de que há grande interdependência entre os emissores/fornecedores de tal atividade como transporte, hospedagem, alimentação, lazer, entretenimento, agenciamento etc. A ausência ou falha de algum deles pode prejudicar os demais, dificultando ou até mesmo inviabilizando a prestação eficaz do serviço.

### 2.3 O IMPACTO DAS EMOÇÕES NA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO TURISMO DE EXPERIÊNCIA

A qualidade em serviços turísticos deve ser analisada sob três perspectivas: a qualidade do produto, a qualidade do serviço e a qualidade da experiência, sendo a satisfação do cliente a sua percepção sobre a diferença entre as expectativas e a experiência real do serviço recebido (PARASKEVAS; BUHALIS, 2002; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990).

Nos serviços turísticos, a qualidade se tornou fator decisivo para a aquisição dos serviços pelos turistas. Os produtos turísticos são únicos e, na maior parte das vezes, sofrem com uma competição acirrada uns com os outros. Dessa maneira, os serviços turísticos tornam-se mais valiosos à medida que se tornam diferenciados quando comparados com outros produtos. A crescente conscientização dos consumidores em relação à qualidade e a disponibilidade de informações online permitem aos turistas compararem diferentes serviços turísticos antes de tomar uma decisão.

Figura 1 – Modelo de qualidade percebida



Fonte: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. (2006)

As emoções desempenham papel de grande relevância na percepção da qualidade nas experiências vivenciadas pelos turistas, atuando como um filtro, e possibilitando que os visitantes interpretem a qualidade do serviço prestados, das interações acometidas e dos demais aspectos durante sua experimentação. Para isso, as empresas precisam buscar a criação de experiências memoráveis, e envolvendo seus clientes de forma emocional (PINE; GILMORE, 1999; SANTOS; REIS, 2020; LOPES; RIBEIRO; PEREIRA, 2020).

Mondo, Talini e Fiates (2016), discorrem sobre a experiência em serviços, principalmente no setor turístico, sendo revelado o encontro entre o real e o intangível. Um dos casos pioneiros desse nicho é o da *Walt Disney*:

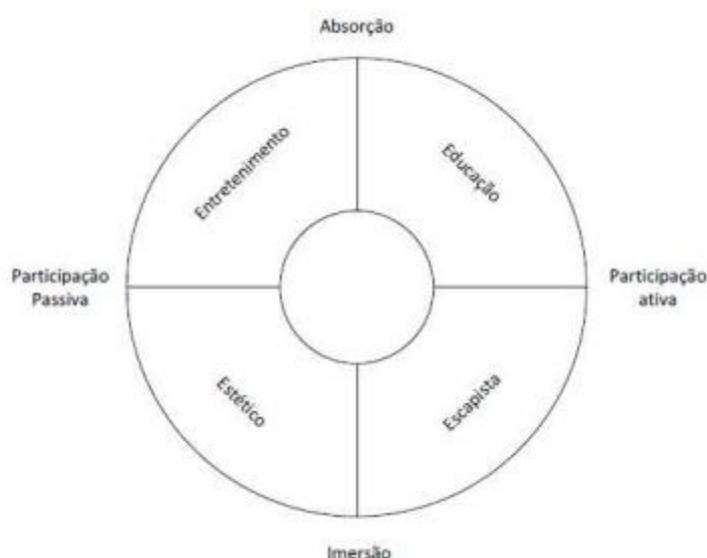
Enquanto as ofertas econômicas anteriores são externas ao comprador, as experiências são intrinsecamente pessoais e só existem na mente da pessoa que tenha sido cativada em um nível emocional, físico, intelectual ou até mesmo espiritual. Assim, duas pessoas não podem ter a mesma experiência [...] (MONDO; TALINI; FIATES, 2016, p. 8).

A qualidade da experiência é revista como um fator de imersão, surpresa, participação e diversão, sendo que qualidade da interação é a primeira dimensão da qualidade da experiência, em que o turista recebe o primeiro contato do empreendimento visitado. As emoções, nesse momento, são percebidas como algo efêmero e transitório. Elas são intensas, passageiras e sujeitas a mudanças. O que pode emocionar um indivíduo hoje pode não provocar a mesma emoção amanhã (CEZAR; JUCA-VASCONCELO, 2016).

Pine e Gilmore (1999), no contexto da economia da experiência, esclarece quatro dimensões que permitem a criação de experiências memoráveis:

- a) Dimensão do entretenimento - Enfatiza a importância de proporcionar experiências divertidas e agradáveis aos clientes, com o objetivo de envolvê-los de forma lúdica e oferecer entretenimento durante a experiência.
- b) Dimensão da educação - O foco é fornecer conhecimento e aprendizado aos clientes por meio da experiência, permitindo que adquiram novas habilidades, conhecimentos ou informações relevantes para seus interesses.
- c) Dimensão estética - Concentra-se na criação de experiências visuais e sensoriais atraentes, com o objetivo de envolver os sentidos dos clientes. A atenção aos detalhes, a beleza visual e a qualidade sensorial são elementos-chave nessa dimensão.
- d) Dimensão do escapismo - Visa oferecer aos clientes a oportunidade de escapar da realidade cotidiana e entrar em um mundo diferente. A ideia é criar experiências que proporcionem um senso de fuga, permitindo que os clientes se desconectem de suas preocupações e se envolvam em uma experiência única e cativante.

Figura 02- As quatro categorias de uma experiência



Fonte: PINE; GILMORE (1999).

De acordo com a figura 02, a experiência pode ser compreendida em duas dimensões distintas: a participação do sujeito e a conexão com o ambiente do evento.

A primeira dimensão, representada pela linha horizontal da figura, é dividida em participação passiva e participação ativa. Os participantes passivos são aqueles que não desempenham um papel ativo durante o evento, enquanto os participantes ativos desempenham papéis centrais e ativos na execução do evento, o que contribui para a geração da experiência.

Já a segunda dimensão, representada pela linha vertical, é a conexão entre o consumidor e o evento. Essa dimensão possui duas extremidades: absorção e imersão. Na absorção, o indivíduo se concentra e se entusiasma com o evento, buscando assimilar e absorver tudo o que está acontecendo, mas sem participar diretamente de sua execução. Já na imersão, o indivíduo se "transpõe" para dentro do evento, participando ativamente das regras e de sua execução.

As emoções podem atuar como mediadoras na relação entre a qualidade percebida e a satisfação do turista, Medeiros, et al (2015); Pedro (2021), argumentam que as emoções mediadoras, como alegria e encantamento, desempenham um papel importante na relação entre a qualidade percebida e a satisfação do turista no turismo de experiência. As emoções mediadoras podem amplificar ou atenuar o efeito da qualidade percebida na satisfação do turista.

Os estudos sobre experiências turísticas têm registrado um crescimento constante nos últimos anos, como apontado por pesquisadores como Scott, Laws e Boksberger (2009), Ma, Gao e Scott (2017) e Goolaup e Nunkoo (2021). Nesse contexto, é importante destacar a distinção entre turismo de experiência e experiência do turismo. Enquanto o turismo de experiência tem como objetivo criar intencionalmente experiências autênticas e memoráveis para os turistas, a experiência do turismo refere-se à vivência individual do turista durante uma viagem ou atividade. O turismo de experiência busca oferecer experiências enriquecedoras, que vão além do convencional.

As emoções também influenciam a forma como os turistas compartilham suas experiências. Uma experiência que evoca emoções profundas tem mais probabilidade de ser compartilhada nas redes sociais, em conversas com amigos e familiares, e até mesmo em avaliações online. A qualidade do serviço percebida através dessas experiências emocionais molda as opiniões dos outros e tem um impacto direto na reputação do destino turístico, bem como no "encantamento" do consumidor a respeito ao serviço prestado.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou de forma abrangente a relação entre as emoções e a percepção da qualidade no contexto do turismo de experiência. A indústria do turismo tem evoluído rapidamente, impulsionada por mudanças tecnológicas, comportamentais e sociais, tornando essencial a compreensão das dinâmicas emocionais que permeiam as experiências dos turistas.

A partir da análise realizada, fica evidente que o turismo desempenha um papel fundamental na economia global, sendo uma das principais atividades econômicas em muitas regiões do mundo. A constante busca por experiências autênticas, combinada com o fácil acesso à informação proporcionado pela internet, tornou a qualidade dos serviços turísticos um fator decisivo para os turistas na escolha de destinos e atividades.

As emoções desempenham um papel crucial na percepção da qualidade nas experiências vivenciadas pelos turistas. Elas atuam como um filtro através do qual os visitantes interpretam e avaliam a qualidade do serviço prestado, das interações ocorridas e de outros aspectos durante sua experiência. A criação de experiências memoráveis e a conexão emocional dos turistas com os empreendimentos são elementos-chave para a diferenciação e o sucesso na indústria do turismo.

A dimensão da experiência turística, conforme discutida, engloba aspectos como entretenimento, educação, estética e escapismo, todos contribuindo para a criação de experiências únicas e significativas. As empresas do setor turístico precisam estar atentas a essas dimensões e às emoções que elas evocam nos turistas, a fim de oferecer serviços que não apenas atendam às necessidades, mas também criem memórias positivas e emocionantes.

Além disso, a qualidade percebida nos serviços turísticos tem um impacto direto na satisfação do cliente, na reputação do destino turístico e na decisão de compartilhar as experiências vividas. As redes sociais e as avaliações online se tornaram plataformas poderosas para influenciar a escolha de futuros turistas, destacando ainda mais a importância da qualidade e das emoções nas experiências turísticas.

O estudo ressaltou o papel das emoções na percepção da qualidade no turismo de experiência. Pesquisas futuras podem explorar como diferentes grupos reagem emocionalmente e como empresas podem personalizar abordagens para atender a essas variações. Compreender as emoções enriquece as experiências dos turistas e

impulsiona o crescimento sustentável do setor. No entanto, é importante ressaltar que a dinâmica emocional é complexa e pode variar amplamente entre os indivíduos.

Em síntese, este estudo reforça a interseção entre emoções e percepção da qualidade no turismo de experiência. Compreender como as emoções afetam a forma como os turistas percebem e avaliam os serviços oferecidos é fundamental para o aprimoramento da satisfação do turista e para a promoção de destinos turísticos. À medida que a indústria do turismo continua a evoluir para uma abordagem mais centrada nas experiências, a consideração das emoções se torna ainda mais relevante para criar memórias duradouras e positivas que transcendam as simples transações comerciais.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, M. A. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. São Paulo: Nobel, 1991.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Mapa do Turismo Brasileiro (2019-2021)**.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Segmentação do turismo e o mercado**. / Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. – Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

BUHALIS, D. **Marketing the competitive destination of the future**. *Tourism management*, 21(1), 2000, 97-116.

CEZAR, Adieliton Tavares; JUCA-VASCONCELOS, Helena Pinheiro. **Diferenciando sensações, sentimentos e emoções:: uma articulação com a abordagem gestáltica**. *IGT rede*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 24, p. 04-14, 2016. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-25262016000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-25262016000100002&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 14 jul. 2023.

COLTMAN, M. M. **Tourism, hospitality, and strategic management**. John Wiley & Sons, 1989.

COOPER, C.; HALL, M. **Contemporary tourism: an international approach**. Oxford: Butterworth Heinemann, 2008.

GOOLAUP, S., & NUNKOO, R. **Reconceptualizing Tourists Extraordinary Experiences**. *Journal of Travel Research*, 2021. <https://doi.org/10.1177/00472875211064632>

GUNN, J. **“Vacationing in a Recreational Vehicle,”** in *Tourism Management*, 15(3),

1994, pp. 217-222

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

IBGE. **Produto Interno Bruto dos municípios**. 2021

KOTLER, P., BOWEN, J. T., MAKENS, J. C., & BALOGLU, S. **Marketing for hospitality and tourism**. Pearson. 2017

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KRIPPENDORF, J. **The Holiday Makers: Understanding the Impact of Leisure and Travel**. Butterworth-Heinemann.1987.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo: para uma compreensão do lazer e das viagens**. São Paulo: Aleph, 1989.

LEIPER, N. **Tourism management**. Prentice Hall.1995.

LOPES, P. N., RIBEIRO, N., & PEREIRA, H. **Emoções e satisfação turística: um estudo de caso no turismo de natureza**. Revista Turismo Visão e Ação, 22(3), 2020, 623-646.

MA, J. SCOTT, N., DING, P. GAO, J. **Delighted or Satisfied? Positive Emotional Responses Derived from Theme Park Experiences**. Journal of Travel and Tourism Marketing, 34(1), 2017, p. 1-19.

MEDEIROS, S. A. DE, GOSLING, M., & VERA, L. A. R. **Emoções em Experiências Negativas de Turismo: um estudo sobre a influência na insatisfação**. Revista Turismo Em Análise, 26(1), 2015, 188-215. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v26i1p188-215>

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano nacional do turismo – Diretrizes, metas e programas**: relatório. Brasília, 2003

MONDO, T. S.; TALINI, M. C.; FIATES, G. G. S. **A qualidade de serviços em atrativos turísticos de Florianópolis à luz da teoria do turismo de experiência**. Revista de Turismo Contemporâneo, [S. l.], v. 4, n. 2, 2016. DOI: 10.21680/2357-8211.2016v4n2ID8302. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/view/8302>. Acesso em: 13 jul. 2023.

O'CONNOR, P. **Distribuição da Informação Eletrônica em Turismo e Hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001

OKAZAKI, S., ANDREU, L. AND CAMPO, S. **Knowledge Sharing Among Tourists via Social Media: A Comparison Between Facebook and TripAdvisor**. International Journal of Tourism Research, 19, 201107.119. doi: 10.1002/jtr.2090

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Towards a tourism policy**. Madrid: OMT, 1991.

PARASKEVAS, A.; BUHALIS, D. **Marketing features and developments in marketing for hospitality and tourism: a review of the literature**. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 20, n. 6, p. 287-305, 2002.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 96–108, 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37246>.

PEDRO, R. M. M. **Sentidos das emoções e das memórias na experiência turística: uma revisão**. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(2), 2021, 538-563, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i2p538>

PEZZI, E.; VIANNA, S. L. G. A Experiência Turística e o Turismo de Experiência: um estudo sobre as dimensões da experiência memorável. **Revista Turismo em Análise**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 165-187, 2015. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v26i1p165-187.

PINE, B. J., & GILMORE, J. H. **The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage**. Harvard Business School Press. 1999.

**REVISTA TENDÊNCIAS DO TURISMO 2023**. Brasília: RIMT, 2023. Disponível em: [https://issuu.com/rimtbrasil/docs/revista\\_tend\\_ncias\\_do\\_turismo\\_2023](https://issuu.com/rimtbrasil/docs/revista_tend_ncias_do_turismo_2023). Acesso em: 15 jan. 2021.

ROSA, Paula. **Turismo brasileiro fatura R\$ 208 bilhões em 2022**. Gov.BR, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-brasileiro-fatura-r-208-bilhoes-em-2022#:~:text=O%20faturamento%20do%20turismo%20brasileiro%20no%20ano%20passado%20foi%20de,foi%20de%2014%2C4%25>.

SANTOS, N. G., & REIS, J. A. **Percepção da qualidade em turismo religioso: o papel das emoções**. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(2), 2020, 1-23.

SCOTT, N., LAWS, E., & BOKSBERGER, P. **The marketing of hospitality and leisure experiences**. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3). 2009.

SEBRAE. **Tendências: como aplicar macro e micro tendências**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-como-aplicar-macro-e-micro-tendencias,80dacd34ad535810VgnVCM100000d701210aRCRD>

SEBRAE. **Turismo de Experiência**. Recife/PE. 2015. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/turismo\\_de\\_experiencia.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/turismo_de_experiencia.pdf).

SOARES, L. A. S. **Turismo e globalização: algumas perspectivas**. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 63-70, 2007

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations.** Simon and Schuster, 1990.



**Capítulo 8**  
**PRODUÇÃO DE CABOS DE VASSOURA A PARTIR DO**  
**APROVEITAMENTO DE RESÍDUOS DA COLHEITA**  
**FLORESTAL**

*Elinelson Pinheiro de Souza*

# PRODUÇÃO DE CABOS DE VASSOURA A PARTIR DO APROVEITAMENTO DE RESÍDUOS DA COLHEITA FLORESTAL

***Elinelson Pinheiro de Souza***

*Doutorando em Processos Tecnológicos e Ambientais pela UNISO (2024), mestre em Administração pela UNIFOR (2021), especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela UNAMA (2005), bacharel em Administração pelo Centro Universitário ETEP (2023) e graduado em Engenharia de Produção pela UEPA (2003).*

## **RESUMO**

A coleta de dados de pesquisas existentes sobre o aproveitamento de resíduos em florestas nativas, oportunizou a realização de um investigar sobre a vantagem econômica da utilização dos resíduos, para a fabricação de cabos de vassoura. Os resultados mostraram que o emprego dos resíduos florestais para a produção dos artefatos acima citados apresenta viabilidade econômica, uma vez que o produto a ser fabricado não apresenta complexidade alta, podendo ser executado de tipos/espécies diversificados, bem como, com umidade relativa adequada, se for considerada a ocorrência da secagem ao tempo, sem a necessidade da mesma ser efetivada em estufa. Ressalta-se que, apesar do valor de venda baixo, verificou-se que a produção de cabos de vassoura a partir de resíduos florestais é satisfatório e compensativo, haja vista a produção em grande quantidade. Vale ressaltar que o baixo valor da aquisição da matéria prima, aliada a uma nova proposta para extração dos resíduos garantem competitividade ao produto proposto. Por fim, os resultados obtidos com esse primeiro investigar motivam a realização de um estudo, em busca da validação dos mesmos.

**Palavras-chave:** Floresta Nativa. Resíduos Florestais. Cabos de Vassoura. Viabilidade Econômica.

## **ABSTRACT**

The collection of data from existing research on the use of residues in native forests, made it possible to carry out an investigation into the economic advantage of using residues for the manufacture of broomsticks. The results showed that the use of forest residues for the production of the artifacts mentioned above is economically viable, since the product to be manufactured does not present high complexity, being able to be executed with diversified types/species, as well as, with adequate relative humidity, if the occurrence of drying to the weather is considered, without the need for it to be carried out in an oven. It should be noted that, despite the low sales value, it was found that the production of broomsticks from forest residues is satisfactory and rewarding,

given the production in large quantities. It is worth noting that the low value of the acquisition of raw materials, combined with a new proposal for extracting waste, guarantee the competitiveness of the proposed product. Finally, the results obtained with this first investigation motivate the realization of a study, in search of their validation.

**Keywords:** Native Forest. Forest Waste. Broom Cables. Economic viability.

## 1. INTRODUÇÃO

O manejo florestal sustentável é um modelo de atividade que permite a exploração racional dos produtos madeireiros, que prevê o uso múltiplo da floresta, de modo a aproveitar ao máximo os recursos que ela oferece, sem, necessariamente, causar impactos ambientais. Nesse contexto é válido ressaltar as vozes de Nolasco e Viana (2004) enunciando que um dos principais problemas do manejo florestal é o desperdício no aproveitamento da madeira, o qual resulta em grande volume de resíduos.

Este artigo consiste em apresentar uma proposição, cujo objetivo incide na realização de um estudo sobre o aproveitamento de resíduos da operação florestal madeireira, em áreas de concessão de floresta pública, de modo a fomentar a criação de um modelo de negócio sustentável. A elaboração do artigo justificou-se pelo fato do mesmo constituir-se como instrumento viabilizador para socialização da possibilidade de aproveitar resíduos de exploração florestal (toretas, destopo e galhada de árvores) na produção de tacos de madeira, os quais serão os subsidiadores da criação de cabos de vassoura. Nesta perspectiva, o estudo a ser realizado abrangerá a área de concessão da empresa Samise Florestal Ltda, localizada na Floresta Federal de Saracataguera, nos municípios de Faro e Terra Santa, estado do Pará.

Na área do manejo florestal sustentável, da empresa Samise, no contrato de concessão, foi feita uma relação entre o preço da madeira em tora e o preço do resíduo, sendo obtido o dado de que o custo da matéria prima de resíduo corresponde entre 10% à 15% do valor da madeira em tora. Logo, se o resíduo for utilizado para a confecção de tacos de madeira subsidiadores da criação de cabos de vassoura, o custo de matéria prima, para esses tipos de produtos, corresponderá na maioria dos casos, ao valor da madeira, logo ter-se-á um produto, com um custo baixo, que pode

ser extremamente competitivo em comparação ao mesmo item produzido a partir da madeira em tora.

## **2. CONTEXTO INVESTIGADO**

As pesquisas anteriores envolvendo o aproveitamento de resíduos, focam no aproveitamento dos resíduos para a geração de pequenos artefatos de madeira ou na geração de energia e na mensuração e valoração dos resíduos, tais como as pesquisas de Bispo (2017), Amaral (2018), Donato e Takenaka (2016) e Da Silva Ribeiro et al (2019).

Segundo Bispo (2017) o serviço de poda e a supressão de áreas urbanas geram resíduos que podem ser utilizados na fabricação de brinquedos de madeiras; a pesquisa conduzida por Amaral (2018) propõe a utilização dos resíduos em movelarias para a fabricação de pequenos objetos artesanais; na pesquisa de Donato e Takenaka (2016) é proposta de aproveitamento dos resíduos na produção de briquetes para a geração de energia e a pesquisa de Da Silva Ribeiro et al (2019) apresenta a existência de viabilidade da utilização de resíduos florestais para a produção de madeira serrada, entretanto os equipamentos utilizados para a “extração” dos resíduos é o mesmo utilizado para exploração florestal madeireira.

Ressalta-se a importância e relevância de todas as pesquisas analisadas, pois mostram a possibilidade da utilização de resíduos florestais. Entretanto, apesar de proporem o aproveitamento dos resíduos, elas não focam tal utilização em termos do atendimento em escala, viabilizando a formação de uma cadeia de valor, que possa gerar a possibilidade de constância no aproveitamento dos resíduos florestais. Assim, nesse artigo é proposto a realização de um estudo, versando sobre a criação de uma sistematização de procedimentos a serem efetivados para o aproveitamento dos resíduos de exploração florestal em prol da confecção de cabos de vassoura.

Nesse sentido, com o aproveitamento dos resíduos propõem-se a confecção de tacos de madeira para subsidiarem a criação de cabos de vassoura, valendo ressaltar que se trata de um produto de grande uso, fato que, por si só, já demonstra a natureza de perenidade do projeto, uma vez que não vai ser atrelado, de forma permanente, a um produto que não haja demanda ou que seja necessário criar mercado, mas sim de um mercado já existente e que demanda muito desse produto, gerando assim o maior aproveitamento possível dos resíduos.

### **3. DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Diante do exposto, a questão de pesquisa que direciona este artigo é: existe viabilidade econômica financeira para o aproveitamento de resíduos de exploração florestal para a fabricação de cabos de vassoura? O estudo a ser realizado terá por objetivo geral a criação de um modelo de processo de aproveitamento de resíduos para a confecção de tacos de madeira, os quais subsidiarão a produção de cabos de vassoura de diferentes espécies de modo a maximizar tal aproveitamento. Ao final pretendemos estabelecer alguns pontos considerados essenciais para o aproveitamento de resíduos em áreas de manejo de concessão de florestas públicas.

Espera-se que este trabalho fomente em áreas de concessão de floresta pública o desejo de realizar o aproveitamento de resíduos florestais, e que as comunidades do entorno, sejam beneficiadas com projetos que possam gerar ocupação e renda.

### **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

No estado do Pará, o setor florestal sempre teve grande importância na área econômica, principalmente, em termos de geração de empregos, a qual, devido à falta de áreas legalizadas para a realização da atividade florestal, nem sempre é possível, pois o aspecto legal do setor constitui-se como entrave para o desenvolvimento de tal atividade, haja vista a existência de dúvidas sobre o longo prazo dela, o que de certa forma reduz o volume de investimentos no setor. Mas, nesse sentido, a oferta de florestas públicas por meio da concessão florestal, com contratos variando entre 30 e 40 anos de duração, despontou como uma forma de transformar as florestas em locais propícios para a geração de emprego e renda, bem como, para o setor mais atraente.

No ano de 2006, com a instituição da Lei 11.284 (2006) – Lei de Florestas Públicas – versando sobre a proteção das florestas públicas, foram estabelecidos mecanismos regulatórios de acesso a essas áreas, de modo a gerar benefícios socioeconômicos e ambientais. Ainda por meio dessa lei surge o processo de concessão florestal, o qual segundo a mesma consiste na delegação onerosa à pessoa jurídica, do direito de praticar o manejo florestal sustentável para exploração de produtos e serviços numa unidade de manejo, mediante licitação, em consórcio ou não, desde que atenda às exigências do edital referente à licitação. Vale salientar que

como condição para o cumprimento das cláusulas do contrato de concessão florestal, o concessionário deverá demonstrar capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado, cabendo ao mesmo a execução das atividades necessárias à manutenção da unidade de manejo e de sua infraestrutura.

No Brasil, segundo dados do Serviço Florestal Brasileiro – SFB (<https://www.florestal.gov.br>) e do Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade do Pará – IDEFLOR-Bio (<https://ideflorbio.pa.gov.br>) existem mais de um milhão e oitocentos mil hectares de florestas em operação sob regime de concessão florestal.

No plano de manejo, de modo geral, não somente nas áreas de concessão como também em áreas privadas, é possível, além da exploração de madeira em toras, fazer uso da exploração do resíduo florestal, que são partes das árvores descartadas no processo de colheita ou no processamento das árvores que são operacionalizadas no processo de manejo florestal. Nolasco e Viana (2004) informam que os resíduos florestais estão relacionados a uma série de problemas ambientais, econômicos e sociais, pela grande quantidade, dispersão espacial e dificuldade de manejo; já Hakilla (1989) apresenta o excesso de resíduos na floresta como uma fonte a mais para a geração de incêndios florestais. Tais enunciados apresentam motivos, que justificariam o aproveitamento dos resíduos florestais, mas aliando isso a possíveis lucros econômicos, a necessidade de aproveitamento cresce ainda mais.

## **5. INTERVENÇÃO**

### **5.1 Tipologia**

Nesse trabalho, utilizou-se a metodologia de análise qualitativa, uma vez que focou em uma análise descritiva da viabilidade da produção de cabos de vassoura provenientes do aproveitamento de resíduos de origem florestal. Juntamente a análise qualitativa empregou-se uma análise documental. (Nascimento & Sousa, 2015).

### **5.2 Coleta de Dados**

Os dados a serem utilizados foram os coletados do artigo de Da Silva Ribeiro et al (2019), o qual apresenta ações realizadas em uma área de manejo florestal comunitário na Flona do Tapajós. Tal apresentação enuncia que todos os valores

monetários foram corrigidos pelo índice indicado pelo Serviço Florestal Brasileiro – SFB para a correção de seus contratos de concessão florestal. Vale ressaltar que a utilização desses dados foi proposital, uma vez que se trata de um extrato florestal parecido com o que está presente na Floresta Nacional de Saracatquera, local onde a empresa Samise detém seu PMFS.

Os resíduos coletados foram toretes de galhos com diâmetro maior que 10 cm e comprimento e maior que 120 cm, uma vez que os cabos de vassoura têm comprimento inicial de 1,2 metros. Ressalta-se que, atualmente, as atividades são realizadas com os mesmos equipamentos já utilizados para a extração de toras em florestas nativas, sendo que a proposta do estudo é a de utilizar equipamentos diferentes para baratear o custo de aquisição do resíduo.

Figura 1 – Galhada de árvore já explorada sendo aproveitada.



As dimensões dos toretes de madeira que são aproveitados são parecidos com as dimensões de toras de madeira de floresta plantada, sem falar que, como se trata de resíduos as estradas e trilhas de arraste já foram realizadas pela exploração

florestal para madeira em tora, motivo que possibilita a utilização de equipamentos semelhantes aos usados na exploração de árvores de floresta plantada.

A metodologia proposta consiste em utilizar o planejamento para diminuir custos e maximizar o volume a ser aproveitado, os resíduos a serem aproveitados serão indicados por meio da análise das árvores que foram operacionalizadas, de modo a garantir o aproveitamento de resíduos que possam gerar o máximo aproveitamento. Ressalta-se que parte das atividades serão realizadas no interior da floresta, diminuindo assim os custos logísticos com os toretes, ou seja, só serão transportados os toretes que possam ser aproveitados. Os toretes serão transportados para o pátio central a fim de serem operacionalizados, pois isso diminuirá o custo com relação a movimentação das cargas, uma vez que no pátio central já existe uma equipe de medição e carregamento, a qual pode ser utilizada para fazer as atividades de movimentação e cubagem das peças serradas.

A atividade de processamento do resíduo ainda permite o aproveitamento dos resíduos de aparas, costaneiras e a serragem. Sendo picadas para a produção de cavacos de madeira que podem ser vendidos, camas que são utilizados para a produção de galinhas pelos comunitários e ou para a geração de um composto orgânico para ser utilizado como adubo nas áreas de agricultura familiar também dentro das comunidades do entorno ao projeto de manejo florestal sustentável da empresa Samise. Para corroborar com a viabilidade da proposição, segue um quadro comparativo entre o método atual e o proposto, considerando itens como: localização e preparação, arraste, operações de pátio interno e beneficiamento de resíduos.

### **5.3 Análise de Conteúdo**

Decidiu-se, nesse trabalho, utilizar as etapas da técnica de Bardin (2006), segundo o qual, podemos dividir a análise de dados em três etapas: sendo a primeira uma análise preliminar, a segunda a exploração do material e a última a interpretação de resultados. Dessa forma, procedeu-se com a primeira etapa onde foram coletados artigos que tratavam sobre o assunto relacionado ao aproveitamento de resíduos florestais, focou-se em duas produções Da Silva Ribeiro et al (2019) e Jankauskis (1983), ambas realizadas em regiões semelhantes a escolhida para a confecção desse trabalho. O passo seguinte constituiu-se da leitura e análise dos artigos

encontrados, e por fim foi realizado a etapa de interpretação de resultados propostos em relação as publicações utilizadas como base.

## **6. RESULTADOS OBTIDOS**

### **6.1 Empresa e o contexto**

Para análise de resultados utilizamos os dados para exploração florestal da empresa Samise Indústria, Comércio e Exportação Ltda (<http://samise.com.br/>), Unidade de Produção Anual 08 (UPA 08), operacionalizada em 2022/2023. A empresa Samise é uma empresa com larga experiência na área madeira, tendo seus gestores, principais, grande conhecimento tanto na área florestal como na área de beneficiamento de madeira. A empresa foi fundada em 2002, tendo iniciado suas atividades com o beneficiamento de madeira em tora, a empresa foi vencedora do processo licitatório, Concorrência N° 02/2012, promovida pelo Serviço Florestal Brasileiro, nos termos da Lei nº 11.284/2006 e do Decreto nº 6.063/ 2007, em 2014, para realizar manejo florestal sustentável na Área de Manejo Florestal 1B da Floresta Nacional Saracá- Taquera – Lote Sul. Desde então, a empresa, concentrou suas atividades na atividade de maenjo, utilizando-se para isso de tecnologia e parcerias com instituições de ensino e pesquisa.

A empresa Samise começou suas atividades de manejo florestal em junho 2015, tendo até hoje realizado a operação de oito unidades operacionais, sem nunca ter operacionalizado resíduos, muito em função da desconfiança da possibilidade de retorno financeiro e viabilidade do negócio, dessa forma esse estudo visa, mostrar que com um bom planejamento e a determinação de um produto de fácil comercialização é possível chegar a viabilidade economica financeira para o aproveitamento de resíduos e assim fugir do senso comum, largamente utilizado por outras empresas. Ressalta-se que em muitos projetos o aproveitamento de resíduos limita-se a produção de pequenos objetos de madeira (POM) e/ou móveis rústicos, mas nada que possa garantir escala ao processo. Dessa forma a empresa além de aproveitar os seus resíduos pode garantir a geração de emprego e renda para a comunidade do entorno.

## 6.2 Análise de Dados

A UPA 08 da empresa Samise é composta das seguintes espécies para exploração:

Figura 2 – Autorização de Exploração Florestal – UPA 08 Samise Florestal



Sistema Nacional de Controle da Origem dos Produtos Florestais  
Superintendência do Ibama no Estado do Pará - PA



Autorização de Exploração - POA (Amazônia Legal) Pleno			
Número da Autorização	Registro Sinaflor	Área autorizada	Validade
1015.2.2022.76537	10118685	2.494,1284 Ha	09/05/2022 a 09/05/2023
Detentor da autorização		Autorização vinculada	CPF/CNPJ do Detentor
SAMISE IND. COM. E EXPORT. LTDA. - EPP		1015.2.2018.00143	05.334.363/0002-68
Município de referência		Coordenadas de referência	
FARO / PA		-1,753097561   -56,878442998	
Outros municípios associados			
Não se aplica.			
Responsáveis Técnicos			
Nome	Atividade	Cons. Classe	ART
FARID PINHEIRO ABDUL MASSIH	Elaborador/Executor	1502866129	20180280484
Dados dos imóveis rurais			
Não se aplica.			

Volumetria autorizada				
Produto	Indivíduos	Volume por Ha	Volume total	Unidade
Tora(m³)	8908	21,4767	53.565,3962	m³

Detalhamento da volumetria autorizada	
Tora(m³)	
Tora(m³) / Bowdichia nitida / Sucupira-amarela / 19,4314 m³	Tora(m³) / Hymenaea courbaril / Jatobá / 100,7645 m³
Tora(m³) / Dipteryx magnifica / Cumaru / 1.836,1766 m³	Tora(m³) / Zygia racemosa / Angelim-rajado / 24,5140 m³
Tora(m³) / Ocotea cymbarum / Louro-amarelo / 56,5748 m³	Tora(m³) / Manilkara huberi / Maçaranduba / 5.379,2388 m³
Tora(m³) / Hymenolobium excelsum / Angelim-pedra / 3.614,3450 m³	Tora(m³) / Enterolobium schomburgkii / Orelha-de-macaco / 82,2525 m³
Tora(m³) / Diplotropis racemosa / Sucupira-pele-de-sapo / 92,8656 m³	Tora(m³) / Dinizia excelsa / Angelim-vermelho / 19.651,5430 m³
Tora(m³) / Endopleura uchi / Uxi / 583,8082 m³	Tora(m³) / Dipteryx odorata / Cumaru-amarelo / 4.473,5190 m³
Tora(m³) / Diplotropis purpurea / Sucupira-preta / 14,2198 m³	Tora(m³) / Lecythis pisonis / Castanha-sapucaia / 38,8304 m³
Tora(m³) / Peltogyne paradoxa / Roxinho / 30,5578 m³	Tora(m³) / Sextonia rubra / Louro-vermelho / 619,1054 m³
Tora(m³) / Astronium lecontei / Muiracatiara / 767,7203 m³	Tora(m³) / Handroanthus serratifolius / Ipê / 152,8777 m³
Tora(m³) / Bagassa guianensis / Tatajuba / 131,7197 m³	Tora(m³) / Caryocar villosum / Pequiá / 2.170,7854 m³
Tora(m³) / Manilkara bidentata / Maparajuba / 1.100,8643 m³	Tora(m³) / Brosimum rubescens / Muirapiranga / 492,0711 m³
Tora(m³) / Pouteria pachycarpa / Goiabão / 62,2230 m³	Tora(m³) / Ocotea canaliculata / Louro-pimenta / 282,3836 m³
Tora(m³) / Buchenavia parvifolia / Tanibuca-amarela / 826,2352 m³	Tora(m³) / Hymenaea reticulata / Jutai / 911,0973 m³
Tora(m³) / Newtonia suaveolens / Timborana / 805,0839 m³	Tora(m³) / Sarcaulus brasiliensis / Guajará / 923,9975 m³
Tora(m³) / Mezilaurus itauba / Itaúba / 2.010,9934 m³	Tora(m³) / Goupia glabra / Cupiúba / 2.762,8354 m³
Tora(m³) / Ocotea fragrantissima / Louro-preto / 280,2650 m³	Tora(m³) / Vochysia guianensis / Quarubatinga / 609,3245 m³
Tora(m³) / Qualea paraensis / Mandioqueira / 1.010,5288 m³	Tora(m³) / Clarisia racemosa / Oiticica / 1.192,9287 m³
Tora(m³) / Aspidosperma eteanum / Araracanga / 453,7146 m³	

Segundo dados de Jankauskis (1983), em estudos realizados na unidade experimental de Curuá-Una, a relação entre a madeira em tora operacionalizada e o volume de resíduo a ser explorado chega a um percentual de aproveitamento de 35,8%, com as especificações de diâmetro e comprimento médio a serem explorados

dê:  $\geq 10$  cm para o diâmetro e  $\geq 50$  cm para o comprimento, diferente do escopo que estamos apresentando neste artigo, onde apesar de propormos o mesmo parâmetro para o diâmetro, nossa proposta para o comprimento é superior, uma vez que temos a restrição de comprimento dos cabos de vassoura. Essa restrição de comprimento apenas diminui o volume total aproveitado do resíduo, dessa forma será considerado um aproveitamento de apenas 25% para toretes acima de 1,2 metros, isso quer dizer que, o percentual de aproveitamento geral dos resíduos com as restrições estabelecidas é de 8,95%.

O total de volume previsto para exploração para essa unidade de produção anual é de 53.565,39 m<sup>3</sup> de madeira em tora, sendo que se for utilizado o percentual estabelecido de aproveitamento de resíduos, ter-se-á um volume total de 4.794,102 m<sup>3</sup> apto para a produção de cabos de vassoura, valendo ressaltar que a escolha pelo produto cabo de vassoura ocorreu em função da possibilidade de utilizar as diversas espécies florestais, além do que, alguns problemas de qualidade são aceitáveis, tais como: brancal, nó fechado e pequenos furos de bicho.

O custo para obtenção dos resíduo será extraído com base nos dados da última proposta de preços apresentada pelas empresas vencedoras do edital de licitação de floresta pública da Floresta Nacional do Amapá, último processo licitatório efetuado pelo Serviço Florestal Brasileiro – SFB realizado no ano de 2020. Ressalta-se que, por se tratar de obtenção de resíduos, o abate das árvores, a construção de estradas e trilhas de arraste já estão prontas, logo, o custo de obtenção do resíduo irá se limitar as atividades de arraste, carregamento e baldeio interno, dessa forma encontramos os valores variando entre R\$ 75,00 à R\$ 95,00 o metro cúbico explorado (<https://www.florestal.gov.br>).

Para a correção do valor atividades florestais, será utilizado o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), o mesmo índice utilizado pelo SFB para atualização de preços em seus contratos de concessão florestal. Como o processo licitatório da Flona do Amapá ocorreu em 2020, será necessário fazer a correção para os anos de 2021 à 2023, considerando que as propostas entregues ao SFB foram realizadas em novembro/2020 o IPCA acumulado deverá ser do período de dezembro de 2020 a março de 2023. Dessa forma ter-se-á o valor de 18,72% (<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?t=downloads>), com isso ter-se-á o valor de exploração do resíduo variando entre R\$ 89,04 à R\$ 112,78.

O custo para transformação dos toretes para a madeira serrada, será extraído com base nos dados da última proposta de preços apresentado pelas empresas vencedoras do edital de licitação de floresta pública da Floresta Nacional do Amapá, último processo licitatório efetuado pelo Serviço Florestal Brasileiro – SFB realizado no ano de 2020. Ressalta-se que as atividades que irão compor esse processo de transformação são: beneficiamento de tora/bloco, expedição (movimentação, cubagem e romaneio de peças) e administração, dessa forma teremos um custo que varia de R\$ 345,00 à R\$ 365,00 o metro cúbico de transformação (<https://www.florestal.gov.br>). Para a correção do valor também iremos utilizar o IPCA acumulado do período de dezembro de 2020 a março de 2023 que é de 18,72%, logo ter-se-á o valor corrigido que varia de R\$ 409,58 à R\$ 433,33.

Ainda segundo dados do processo licitatório do SFB da Flona Nacional do Amapá, a taxa de conversão média de madeira em tora para madeira serrada é de 45%, sendo esta a mesma taxa que será utilizada, no estudo, para a conversão do torete de galhada. Logo o metro cúbico de madeira serrada para a confecção de tacos que irão subsidiar a confecção de cabos de vassoura:

**Tabela 1 – Custos para obtenção da madeira serrada**

ITEM	MENOR VALOR	MAIOR VALOR
1 Custo do Resíduo (m <sup>3</sup> )	R\$ 11,62	R\$ 17,43
2 Custo de Extração (m <sup>3</sup> )	R\$ 89,04	R\$ 112,78
3 Custo de Transformação (m <sup>3</sup> )	R\$ 409,58	R\$ 433,33
<b>Total</b>	<b>R\$ 510,24</b>	<b>R\$ 563,54</b>
<b>M<sup>3</sup> Madeira Serrada Transformada (45%)</b>	<b>R\$ 1.133,87</b>	<b>R\$ 1.252,31</b>

Considerando que a secagem será ao tempo, não haverá custo de secagem, da mesma forma como é possível inferir que o custo de transformação do metro cúbico serrado para a confecção de cabos de vassouras seja igual ao custo de transformação do torete para a madeira serrada ter-se-á os seguintes custos já corrigidos que variam de R\$ 409,58 à R\$ 433,33. Considerando que as perdas de processo para a transformação de tacos e fabricação dos cabos está na casa de 30%, ou seja, o aproveitamento será de 70%, valor muito semelhante para a transformação de madeira serrada em Deck. Logo o metro cúbico do cabo de vassoura:

**Tabela 2 – Custo em m<sup>3</sup> dos cabos de vassoura**

ITEM	MENOR VALOR	MAIOR VALOR
1 Custo da Madeira Serrada (m <sup>3</sup> )	R\$ 1.133,87	R\$ 1.252,31
2 Custo de Transformação (m <sup>3</sup> )	R\$ 409,58	R\$ 433,33
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.543,45</b>	<b>R\$ 1.685,64</b>
<b>M<sup>3</sup> Cabos de Vassoura (70%)</b>	<b>R\$ 2.204,92</b>	<b>R\$ 2.408,06</b>

Considerando que o volume de um cabo de vassoura padrão de 1,20 metros de comprimento, correspondente ao volume de 0,00075 m<sup>3</sup>, logo, será obtido de um metro cúbico, a quantidade de 1.334 cabos de vassoura, ou seja, teremos cabos de madeira que vão variar seu custo de fabricação entre R\$ 1,65 à R\$ 1,80 a unidade do cabo.

Em pesquisa realizada em sites na internet foi encontrada a variação do preço do cabo de vassoura R\$ 3,44 à R\$ 4,82 para comprar no varejo. Ressalta-se que os cabos propostos têm algumas características peculiares que, em verificações aos sites de internet não foram identificadas nos cabos que estão a venda no mercado, tais peculiaridades indicarão um diferencial competitivo ao cabo fabricado, tais como, a rastreabilidade, ou seja, a origem, legalidade e a certificação florestal, para garantir que o processo tem conformidades nos princípios ambiental, social e econômico.

## **7. CONTRIBUIÇÃO E CONCLUSÕES**

Os dados propostos mostram que existe viabilidade para a fabricação de cabos de vassoura a partir de resíduos florestais, com a ressalva de que os valores foram super valorizados, uma vez que não foi considerada a realização das atividades segundo o novo modelo proposto, sendo essa uma das limitações do trabalho, mas que pode gerar trabalhos futuros. Os resultados obtidos confirmam a possibilidade de aproveitamento de resíduos florestais para a obtenção dos artefatos citados fato que irá oportunizar a geração de emprego e renda às comunidades do entorno da área de concessão, com o uso da sistematização de procedimentos e a operacionalização do sistema.

## REFERÊNCIAS

- Amaral, D., Zaú, A. S., Gama, D. C., Albuquerque, E., & Silva, F. J. (2018). Aproveitamento de resíduo madeireiro em um município amazônico. *Biodiversidade*, 17(2).
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Bispo, L. F. P. (2017). Aproveitamento de Resíduos da Arborização Urbana para a Fabricação de Brinquedos.
- Da Silva Ribeiro, R. B., Gama, J. R. V., de Souza, A. L., & de Andrade, D. F. C. (2019). Análise financeira da extração e beneficiamento de resíduos florestais pós-colheita na floresta nacional do tapajós. *Advances in Forestry Science*, 6(2), 567-573.
- Donato, C. J., & Takenaka, E. M. M. (2016). O Aproveitamento de resíduos de madeira para o desenvolvimento sustentável. *Periódico Eletrônico Fórum Ambiental da Alta Paulista*, 12(4).
- Hakkila, P. & Hakkila, P. (1989). *Utilização de biomassa florestal residual* (pp. 352-477). Springer Berlim Heidelberg.
- Jankauskis, J. (1983). *Avaliação de resíduos florestais oriundos da exploração mecanizada da floresta tropical densa de terra firme* (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado em Engenharia Florestal, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 1983. 121p).
- LEI 11.284, de 02 de março de 2006. Lei que institui a gestão de florestas públicas. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2006/lei-11284-2-marco-2006-541235-norma-pl.html>.
- Nascimento, F. P. D., & Sousa, F. L. L. (2016). Metodologia da pesquisa científica teoria e prática: como elaborar TCC. Brasília: *Thesaurus*.
- Nolasco, A. M., & Viana, V. M. (2004). Resíduos florestais e sustentabilidade: revendo o sistema de produção florestal através de um estudo de caso sobre a caixeta (*Tabebuia cassinoides* (Lam.) DC.). In *Congresso brasileiro de ciência e tecnologia em resíduos e desenvolvimento sustentável*, Florianópolis, SC.



**Capítulo 9**  
**ANÁLISE DE COMPATIBILIDADE DO USO DE COBRE**  
**NUTRICIONAL E BACILLUS (BOMBARDEIRO) NO MANEJO**  
**DE DOENÇAS NA CULTURA DE SOJA**

*Erich dos Reis Duarte*

*Gonzalo Diego Peña*

*Matheus Hashimoto da Silva*

*Aline Vanessa Sauer*

*Eduardo Almeida Costa*

*Mateus Marrafon Nicolosi*

*Marcos Augusto Alves da Silva*

**ANÁLISE DE COMPATIBILIDADE DO USO DE COBRE  
NUTRICIONAL E BACILLUS (BOMBARDEIRO) NO MANEJO DE  
DOENÇAS NA CULTURA DE SOJA**

***Erich dos Reis Duarte***

*Engenheiro agrônomo, Professor, Doutorando, Universidad de Ciencias  
Empresariales y Sociales, erich.r.duarte@kroton.com.br*

***Gonzalo Diego Peña***

*Engenheiro agrônomo, Professor, Doutor, Universidad de Ciencias Empresariales y  
Sociales, gonzalo.pena@gmail.com*

***Matheus Hashimoto da Silva***

*Engenheiro Agrônomo, Mestrando em Agronomia, Universidade Estadual do Norte  
do Paraná, matheushashimoto.30@gmail.com*

***Aline Vanessa Sauer***

*Engenheira Agrônoma, Professora, Doutora, Universidade Estadual do Norte do  
Paraná, aline.sauer@uenp.edu.br*

***Eduardo Almeida Costa***

*Engenheiro Agrônomo, Mestrando em Agronomia, Universidade Estadual do Norte  
do Paraná, Eduardo\_almeida42@hotmail.com*

***Mateus Marrafon Nicolosi***

*Engenheiro Agrônomo, Doutor, Universidade Estadual do Norte do Paraná,  
Matheusmarrafon@hotmail.com*

***Marcos Augusto Alves da Silva***

*Médico Veterinário, Professor, Doutor, Universidade Estadual do Norte do Paraná,  
marcossilva@uenp.edu.br*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar o potencial e a viabilidade do cobre nutricional associado a bactérias do gênero bacillus para o controle de altura de plantas, mancha parda (*Septoria glycines*) e stand de plantas na cultura de soja, além de registrar possíveis efeitos de fitotoxicidade dos tratamentos para a referida cultura. O experimento foi conduzido no município de Londrina - PR, latitude S:23°24'11.386", longitude W:51°9'57.418", altitude de 480m. A cultivar utilizada foi a HO Iguçu, semeada em 14 de outubro de 2021, com as seguintes características: 13 plantas por metro, espaçamento de 0.45 m entre linhas e densidade populacional de 288.888 plantas por hectare, a primeira aplicação realizada em 08 de novembro de 2021, a segunda aplicação realizada em 22 de novembro de 2021, a terceira aplicação realizada em 03 de dezembro de 2021 e a quarta aplicação realizada em 15 de dezembro 2021 e finalizando o ensaio com a colheita em 11 de março de 2022. O delineamento experimental utilizado foi o de blocos casualizados com 6 tratamentos e 4 repetições. As aplicações foram realizadas com pulverizador costal a CO<sub>2</sub>, equipado com barra de alcance de pulverização de 2 m contendo 4 pontas do tipo leque, espaçadas de 0.50 m. A pressão de trabalho foi de 20 lb/pol<sup>2</sup>, com volume de calda de 150 L/ha. Nos resultados a seguir, os tratamentos apresentam os produtos formulados com suas respectivas doses em ml/ha. As épocas de aplicação utilizadas foram A: V4 Terceira folha trifoliolada completamente desenvolvida; B: V8 Sétima folha trifoliolada completamente desenvolvida; C: R1 Início do Florescimento. As avaliações realizadas foram: altura de plantas (20/01/2022); mancha parda (15/11/2021), (30/12/2021), (14/01/2022); stand de plantas (30/12/2021).

**Palavras-chave:** Bactérias. Controle. Sinergia.

## ABSTRACT

The aim of this work was to evaluate the potential and viability of nutritional copper associated with bacteria of the genus bacillus for controlling plant height, brown spot (*Septoria glycines*) and plant stand in soybean crops, as well as to record the possible phytotoxicity effects of the treatments for this crop. The experiment was conducted in the municipality of Londrina - PR, latitude S:23°24'11.386", longitude W:51°9'57.418", altitude 480m. The cultivar used was HO Iguçu, sown on October 14, 2021, with the following characteristics: 13 plants per meter, spacing of 0.45 m between rows and population density of 288,888 plants per hectare, the first application carried out on November 8, 2021, the second application carried out on November 22, 2021, the third application carried out on December 3, 2021 and the fourth application carried out on December 15, 2021 and ending the trial with the harvest on March 11, 2022. The experimental design used was randomized blocks with 6 treatments and 4 replications. Applications were carried out using a CO<sub>2</sub> knapsack sprayer equipped with a 2 m spray boom containing 4 fan-type tips spaced 0.50 m apart. The working pressure was 20 lb/in<sup>2</sup>, with a spray volume

of 150 L/ha. In the following results, the treatments show the formulated products with their respective doses in ml/ha. The application times used were A: V4 Third fully developed trifoliolate leaf; B: V8 Seventh fully developed trifoliolate leaf; C: R1 Start of Flowering. The evaluations carried out were: plant height (20/01/2022); brown spot (15/11/2021), (30/12/2021), (14/01/2022); plant stand (30/12/2021).

**Keywords:** Bacteria. Control. Synergy.

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto mundial, o setor agrícola vem sendo um grande impulsionador econômico e social; sendo notório que a soja está inserida economicamente como uma das principais commodities agrícolas. No Brasil, a cultura da soja na safra 2022/2023 apresentou uma produção estimada em 153,6 milhões de toneladas, com uma produtividade média de 3.527kg/ha (CONAB, 2023). Atualmente o Brasil é o maior produtor de soja no ranking mundial, está enorme produção se dá por fatores como: clima, solo fértil, grandes áreas aptas ao cultivo e o alto investimento em tecnologias que agregam na produtividade final da oleaginosa. Entretanto, alguns fatores como as doenças impedem que essa produção seja ainda maior, as perdas anuais de produção, estimadas em relação as doenças, estão entre 15% a 20 %, no entanto, em condições extremas, podem chegar a 100% (EMBRAPA, 2020). No Brasil são registradas, aproximadamente 50 doenças na cultura de soja (CANTERI, 2010 apud Yorinori, 2002).

Dentre tantas doenças a mancha parda (destaque em nosso trabalho) causada pelo fungo *Septoria glycines*, que tem seu desenvolvimento favorecido em regiões quentes e úmidas. Seus sintomas se dão pelo surgimento, de pontuações pardas, menores que 1 mm de diâmetro, as quais evoluem e formam manchas com halos amarelados e centros de contornos angulares, de coloração parda na face superior da folha e rosada na face inferior, medindo de 1 a 3 mm de diâmetro; em infecções severas causam desfolha e maturação precoce (EMBRAPA, 2021).

O uso de fungicidas químicos é essencial no manejo de doenças, entretanto alguns fatores como o surgimento de patógenos resistentes, e uma maior demanda por uma produção sustentável, a utilização de bioinsumos vem ganhando destaque no mercado agrícola. Os insumos biológicos são produtos ou processos

agroindustriais desenvolvidos a partir de enzimas, extratos de plantas, microrganismos, macroorganismos (invertebrados), metabólitos secundários e feromônios, destinados ao controle biológico. Esses insumos são também voltados à nutrição, crescimento de plantas e mitigadores de estresses bióticos e abióticos (EMBRAPA, 2021). Recentemente com o evidente aumento e oferta várias empresas estão investindo no lançamento de produtos biológicos, seja com organismos vivos ou metabólicos. Tais agentes de biocontrole vem para agregar juntamente com os químicos no manejo de doenças na cultura da soja (MEYER, et al., 2022).

## **2. NÍVEL DE INFESTAÇÃO OU INFECÇÃO RECOMENDADA PARA CONTROLE**

A recomendação para melhor eficiência no controle de patógenos na cultura de soja é de aplicações de fungicidas na identificação dos primeiros sintomas de forma preventiva (TECNOLOGIAS, 2013).

### **2.1 OBJETIVO**

O objetivo deste trabalho foi avaliar a eficiência e praticabilidade agrônômica do produto Cobre nutricional (20% Cu) e do produto Bombardeiro composto por: *Bacillus subtilis*, *Bacillus velezensis*, *Bacillus pumilus*, para o controle de Altura de plantas, mancha parda (*Septoria glycines*) e Stand de plantas na cultura de soja.

### **2.2 LOCAL E DATA DE INSTALAÇÃO DO EXPERIMENTO**

O experimento foi conduzido no município de Londrina - PR, latitude S:23°24'11.386", longitude W:51°9'57.418", altitude de 480m. A cultivar utilizada foi a HO Iguaçú, semeada em 14 de outubro de 2021, com as seguintes características: 13 plantas por metro, espaçamento de 0.45 m entre linhas e densidade populacional de 288.888 plantas por hectare, a primeira aplicação realizada em 08 de novembro de 2021, a segunda aplicação realizada em 22 de novembro de 2021, a terceira aplicação realizada em 03 de dezembro de 2021 e a quarta aplicação realizada em 15 de dezembro 2021 e finalizando o ensaio com a colheita em 11 de março de 2022. O delineamento experimental utilizado foi o de blocos casualizados com 6 tratamentos

e 4 repetições. As aplicações foram realizadas com pulverizador costal a CO 2, equipado com barra de alcance de pulverização de 2 m contendo 4 pontas do tipo leque, espaçadas de 0.50 m. A pressão de trabalho foi de 20 lb/pol<sup>2</sup>, com volume de calda de 150 L/ha.

### 3. TRATAMENTOS

**Tabela 1:** Tratamentos, dosagens (ml/ha), épocas de aplicação e composição dos produtos utilizados.

Trat.	Produtos	Ingrediente Ativo	Dose (Época)
T1	Testemunha		
T2	Cobre	Cu 20%	500 (A)
T3	Bombardeiro	Bacillus subtilis + Bacillus velezensis + Bacillus pumilus	300 (A)
T4	Cobre	Cu 20%	500 (A)
	Bombardeiro	Bacillus subtilis + Bacillus velezensis + Bacillus pumilus	300 (A)
T5	Cobre	Cu 20%	500 (A)
	Bombardeiro	Bacillus subtilis + Bacillus velezensis + Bacillus pumilus	300 (A)
	Cobre	Cu 20%	500 (B)
	Bombardeiro	Bacillus subtilis + Bacillus velezensis + Bacillus pumilus	300 (B)
T6	Bombardeiro	Bacillus subtilis + Bacillus velezensis + Bacillus pumilus	300 (A)
	Cobre	Cu 20%	500 (B)
	Bombardeiro	Bacillus subtilis + Bacillus velezensis + Bacillus pumilus	300 (B)
	Bombardeiro	Bacillus subtilis + Bacillus velezensis + Bacillus pumilus	300 (C)

**Fonte:** do autor, 2021.

Épocas de aplicação: A V4 Terceira folha trifoliolada completamente desenvolvida; B: V8 Sétima folha trifoliolada completamente desenvolvida; C: R1 Início do Florescimento.

#### 3.1 Delineamento Experimental

O delineamento experimental utilizado foi o de blocos casualizados com 6 tratamentos e 4 repetições. Os tratamentos testados estão descritos na Tabela 1. O Anexo 1 apresenta o nome comercial, formulação, épocas de aplicação e dosagens dos produtos utilizados neste ensaio. A área experimental constituiu-se em parcelas medindo 7 m de largura por 2 m de comprimento, totalizando 14 m<sup>2</sup>.

#### 3.2 Metodologia e Épocas de Aplicação

As aplicações foram realizadas com pulverizador costal a CO 2, equipado com barra de alcance de pulverização de 2 m contendo 4 pontas do tipo leque, espaçadas de 0.50 m. A pressão de trabalho foi de 20 lb/pol<sup>2</sup>, com volume de calda de 150 L/ha.

**Quadro 1:** Informações sobre o manejo de aplicações

Forma de aplicação: Aplicação foliar	Nº de aplicação: 4	Intervalo de aplicação: A-B: 14 B-C: 11 C-D: 12	Volume de calda: 150 L/ha
Equipamento de Aplicação: Costal a CO 2	Tipo de bico: leque	Nº de bico: 4	Espaç. Bico: 0.50 m

Fonte: do autor, 2021.

**Tabela 2:** Descrição dos dados meteorológicos observados durante as aplicações.

Data	Estádio Fenológico	Horário Início	Horário Término	Temp. (°C)	Vel. do Vento (m/s)	Nebulosidade (%)
08/11/2021	V4	8:00	10:00	26,5	7	25
22/11/2021	V8	8:00	10:00	28,5	6,5	22
03/12/2021	R1	7:30	9:00	30,0	8	20
15/12/2021	R3	7:30	9:00	28,9	7	25

Fonte: do autor, 2022.

### 3.3 METODOLOGIA DAS AVALIAÇÕES

Para calcular a eficiência dos tratamentos foi utilizada equação proposta por Abbott (1925), conforme descrito abaixo:

$$\%EF = \frac{1 - N1}{N2} * 100$$

em que:

%EF: porcentagem de eficiência

N1: Nota na parcela testemunha

N2: Nota na parcela tratada

Para todas as avaliações realizadas no experimento, consideraram-se as linhas centrais de cada parcela, evitando o efeito negativo das bordaduras. A produtividade foi estimada coletando-se as plantas da área útil da parcela (1,0 m<sup>2</sup>).

### 3.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Os dados foram analisados pelo teste de Scott-Knott a 5% de significância. O teste de homocedasticidade foi utilizado em todas as variáveis para verificar a necessidade de transformação dos dados (Box & Cox, 1964).

### 3.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As épocas de aplicação utilizadas foram A: V4 Terceira folha trifoliolada completamente desenvolvida; B: V8 Sétima folha trifoliolada completamente desenvolvida; C: R1 Início do Florescimento.

#### 4. CONTROLE DE ALTURA DE PLANTAS

Na avaliação de altura de plantas realizada no dia 20 de Janeiro de 2022 (Tabela 3), observando-se a porcentagem de controle verificou-se que todos os tratamentos foram semelhantes à testemunha pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O tratamento 5 com o produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi estatisticamente semelhante, pelo teste de Scott-Knott ( $p < 0,05$ ) aos tratamentos T2, T3, T4, T6. O produto testado Cobre em sua dose alvo foi semelhante ao tratamento padrão T1 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O produto testado Cobre em sua dose alvo foi semelhante ao tratamento padrão T3 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. A maior porcentagem de controle (0,49%) foi observada para o tratamento T4.

**Tabela 3:** Avaliação de altura de plantas

Tratamentos e épocas de aplicação		36 DA4A (cm)
T1	Testemunha	136,33 a
T2	Cobre (A)	142 a
T3	Bombardeiro (A)	136,08 a
T4	Cobre (A) Bombardeiro (A)	135,66 a
T5	Cobre (A) Bombardeiro (A) Cobre (B) Bombardeiro (B)	136,33 a
T6	Bombardeiro (A) Cobre (B) Bombardeiro (B) Bombardeiro (C)	138 a
	C.V. (%)	2,96
	D.M.S.	9,3364

**Fonte:** do autor, 2022.

#### 4.1 CONTROLE DE MANCHA PARDA (*septoria glycines*)

Na avaliação de severidade (%) de mancha parda (*septoria glycines*) realizada no dia 15 de novembro de 2021 (Tabela 4), observando-se a porcentagem de controle verificou-se que todos os tratamentos foram superiores à testemunha, pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O tratamento 5 com o produto testado Cobre + Bombardeiro foi estatisticamente superior, pelo teste de Scott-Knott ( $p < 0,05$ ) aos tratamentos T2, T3, T4. O tratamento 5 com o produto testado Cobre + Bombardeiro foi estatisticamente semelhante, pelo teste de Scott-Knott ( $p < 0,05$ ) ao tratamento T6. O produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi superior ao tratamento padrão T1 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O produto testado Cobre + Bombardeiro em sua dose alvo foi superior ao tratamento padrão T3, pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. A maior porcentagem de controle (69,37%) foi observada para os tratamentos T5.

Na avaliação de severidade (%) de mancha parda (*septoria glycines*) no dia 30 de dezembro 2021 (Tabela 4), observando-se a porcentagem de controle verificou-se que todos os tratamentos foram superiores à testemunha, pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O tratamento 5 com o produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi estatisticamente superior pelo teste de Scott-Knott ( $p < 0,05$ ) aos tratamentos T2 e T3. O tratamento 5 com o produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi estatisticamente semelhante, pelo teste de Scott-Knott ( $p < 0,05$ ) aos tratamentos T4, T6. O produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi superior ao tratamento padrão T1 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi superior ao tratamento padrão T3 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. A maior porcentagem de controle (71,24%) foi observada para os tratamentos T5.

Na avaliação de severidade (%) de mancha parda (*septoria glycines*) no dia 14 de Janeiro de 2022 (Tabela 4), observando-se a porcentagem de controle verificou-se que todos os tratamentos foram superiores à testemunha, pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O tratamento 5 com o produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi estatisticamente superior, pelo teste de Scott-Knott ( $p < 0,05$ ) aos tratamentos T2, T3, T4. O tratamento 5 com o produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi estatisticamente semelhante, pelo teste de Scott-Knott ( $p < 0,05$ ) ao tratamento T6. O produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro

foi superior ao tratamento padrão T1 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi superior ao tratamento padrão T3 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. A maior porcentagem de controle (86,76%) foi observada para os tratamentos T6.

**Tabela 4:** Avaliação no controle de mancha parda (*septoria glycines*)

	Tratamentos e épocas de aplicação	7 DA1A	Cont.(%)	15 DA4A	Cont.(%)	30 DA4A	Cont.(%)
T1	Testemunha	27,75 a	0	38,25 a	0	92,50 a	0
T2	Cobre (A)	19,75 b	28,83	24,25 b	36,60	55,50 b	40,0
T3	Bombardeiro (A)	13 c	53,15	22 b	42,48	37,25 c	59,73
T4	Cobre (A) Bombardeiro (A)	12,75 c	54,05	13,75 c	64,05	21,50 d	76,76
T5	Cobre (A) Bombardeiro (A) Cobre (B) Bombardeiro (B)	8,50 d	69,37	11 c	71,24	13,25 e	85,68
T6	Bombardeiro (A) Cobre (B) Bombardeiro (B) Bombardeiro (C)	8,50 d	69,37	11,75 c	69,28	12,25 e	86,76
	C.V.(%)	12,07		16,59		9,5	
	D.M.S.	4,1716		7,6885		8,4471	

Fonte: do autor, 2022.

## 4.2 AVALIAÇÃO NO STAND FINAL DE PLANTAS

Na avaliação de stand de plantas realizado no dia 30 de dezembro de 2021 (Tabela 5), observando-se a porcentagem de controle verificou-se que todos os tratamentos foram semelhantes à testemunha pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O tratamento 5 com o produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi estatisticamente semelhante, pelo teste de Scott-Knott ( $p < 0,05$ ) aos tratamentos T2, T3, T4, T6. O produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi semelhante ao tratamento padrão T1: pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi semelhante ao tratamento padrão T3 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade.

**Tabela 5:** Avaliação no stand final de plantas

	Tratamentos e épocas de aplicação	15 DA4A
T1	Testemunha	11,33 a
T2	Cobre (A)	12,33 a
T3	Bombardeiro (A)	12,66 a
T4	Cobre (A) Bombardeiro (A)	11,66 a

<b>T5</b>	Cobre (A)	12,33 a
	Bombardeiro (A)	
	Cobre (B)	
	Bombardeiro (B)	
<b>T6</b>	Bombardeiro (A)	12 a
	Cobre (B)	
	Bombardeiro (B)	
	Bombardeiro (C)	
	C.V. (%)	5,48
	D.M.S.	1,5188

**Fonte:** do autor, 2022.

### 4.3 AVALIAÇÃO DE PRODUTIVIDADE

Na avaliação de massa de mil grãos corrigida (M.M.G) (Tabela 6), verificou-se que todos os tratamentos foram superiores à testemunha, pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O tratamento 5 com o produto testado Cobre em sua dose alvo + foi estatisticamente superior, pelo teste de Scott-Knott ( $p < 0,05$ ) aos tratamentos T2, T3, T4, T6. O produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi superior ao tratamento padrão T1 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O produto testado Cobre em sua dose alvo foi superior ao tratamento padrão T3 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade.

Na avaliação de Produtividade (Tabela 6), observando-se o aumento de rendimento em relação à testemunha verificou-se que todos os tratamentos foram superiores à testemunha, pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O tratamento 5 com o produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi estatisticamente superior, pelo teste de Scott-Knott ( $p < 0,05$ ) aos tratamentos T2, T3, T4, T6. O produto testado Cobre em sua dose alvo + Bombardeiro foi superior ao tratamento padrão T1 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O produto testado Cobre em sua dose alvo foi superior ao tratamento padrão T3 pelo teste de Scott-Knott a 5% de probabilidade. O maior aumento de rendimento (730,0 kg/ha) em relação à testemunha foi observado para os tratamentos: T5.

**Tabela 6:** Massa de mil grãos (M.M.G.), produtividade (kg/ha) e aumento de rendimento em relação à testemunha (A.R.).

Tratamentos	M.M.G. Corrigida	Produtividade (kg/ha)	A.R.
<b>T1</b> Testemunha	140,50 f	2159,75 f	0
<b>T2</b> Cobre (A)	148,0 e	2445,0 e	285,25
<b>T3</b> Bombardeiro (A)	158,75 d	2575,25 d	415,50

<b>T4</b>	Cobre (A) Bombardeiro (A)	167,50 c	2702,75 c	543,0
<b>T5</b>	Cobre (A) Bombardeiro (A) Cobre (B) Bombardeiro (B)	178,75 a	2889,75 a	730,0
<b>T6</b>	Bombardeiro (A) Cobre (B) Bombardeiro (B) Bombardeiro (C)	173,0 b	2789,50 b	629,75
	C.V. (%)	2,08	1,88	
	D.M.S.	7,7037	112,0347	

Fonte: do autor, 2022.

#### 4.4 SELETIVIDADE A INIMIGOS NATURAIS

Não foi observado ocorrência de inimigos naturais ou organismos não alvos de forma significativa, que permitissem a realização de avaliações, salientando também que este não foi o objetivo deste estudo.

### 5. CONCLUSÕES

Com base no estudo realizado, pode-se concluir que:

A maior porcentagem de controle (86,76%) foi observada para o tratamento T6: Bombardeiro (300ml/ha) A + Bombardeiro (300ml/ha) B + Bombardeiro (300ml/ha) C na avaliação de Mancha Parda no dia 14/01/2022, sendo estatisticamente superior à testemunha e estatisticamente superior ao tratamento padrão T1 e estatisticamente superior ao segundo tratamento padrão T3.

O maior aumento de rendimento (730,0 kg/ha) em relação à testemunha foi observado para os tratamentos: T5: Cobre 20% (500ml/ha) A + Cobre 20% Cu (500ml/ha) B + Bombardeiro (300ml/ha) B.

Conclui-se que o Cobre com base Nutricional de 20% (Cu) de concentração, associado as Bactérias (*Bacillus*), ocorreu uma sinergia e auxílio no controle do complexo de doenças em soja.

## 6. REFERÊNCIAS

ABBOTT, W. S. **A method of computing the effectiveness of an insecticide.** Journal of Economic Entomology, v.18, p. 265-266, 1925.

SILVA, M. G. F.; SILVA, A. L.; XAVIER, S. A.; CANTERI, M. G. **Syslaudo: Software de gerenciamento e automatização de experimentos agrícolas.** Versão 10.0.5 01/03/2019. Disponível em: <https://syslaudo.com> Acesso em: 3 de julho de 2023.

CONAB. **Companhia Nacional de Abastecimento. Acompanhamento da safra brasileira grão, 2023.** Disponível em: <https://www.conab.gov.br/>. Acesso em 10 de julho de 2023.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Soja em Números** Londrina: Embrapa Soja. 2021. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/soja/cultivos/soja1/dados-economicos>>. Acesso em 08 de julho de 2023.

YORINORI, J.T.; PAIVA, W.M.; FREDERICK, R.D.; COSTAMILAN, L.M.; BERTAGNOLLI, P.F.; HARTMAN, G.L.; GODOY, C.V.; NUNES JUNIOR, J. **Epidemics of soybean rust (Phakopsora pachyrhizi) in Brazil and Paraguay.** Plant Disease, v. 89, p. 675-677, 2005. <https://apsjournals.apsnet.org/>. Acesso em 15 de maio de 2023.

GIONGO, F. **Manejo de doenças foliares na cultura da soja com fungicidas microbiológicos e químicos.** Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br>. Acesso em: 11 de julho de 2023.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Menos insumos sintéticos, mais economia e maior sustentabilidade.** Disponível em: <https://www.embrapa.br/portfolio/insumos-biologicos>. Acesso em 11 de julho de 2023.

Meyer, M. C.; Bueno, A. F.; Mazaro, S. M.; Silva, J. C. **Bioinsumos na cultura da soja.** Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/doc/1147068/1/cap-27-Bioinsumos-na-cultura-da-soja.pdf>. Acesso em 12 de julho de 2023.



## AUTORES

**Aline Vanessa Sauer**

Engenheira Agrônoma, Professora, Doutora, Universidade Estadual do Norte do Paraná, aline.sauer@uenp.edu.br

**Carolina Rocha de Almeida**

Enfermeira e profissional do SAMU-RN.

**Clédissa R. F. O. Gurgel**

Mestre em Psicologia.

**Daniel Lanna Peixoto**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Docente do Curso de Administração do Instituto Federal do Espírito Santo - Campus Venda Nova do Imigrante. E-mail: daniel.peixoto@ifes.edu.br

**Dayane Adrielli Schneider**

Mestre em Filosofia (PUCPR), especialista em Ética (PUCPR), graduada em Administração (PUCPR). Professora-tutora do curso de Tecnólogo em Processos Gerenciais (UNINA). Contato: dayane@unina.edu.br

**Eduardo Almeida Costa**

Engenheiro Agrônomo, Mestrando em Agronomia, Universidade Estadual do Norte do Paraná, Eduardo\_almeida42@hotmail.com

**Elinelson Pinheiro de Souza**

Doutorando em Processos Tecnológicos e Ambientais pela UNISO (2024), mestre em Administração pela UNIFOR (2021), especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela UNAMA (2005), bacharel em Administração pelo Centro Universitário ETEP (2023) e graduado em Engenharia de Produção pela UEPA (2003).

**Erich dos Reis Duarte**

Engenheiro agrônomo, Professor, Doutorando, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, erich.r.duarte@kroton.com.br

**Evelin Cristina de Goes**

MBA em Gestão de Recursos Humanos (UniSantaCruz), graduanda em Administração (UNINA), professora-Tutorado curso de Tecnólogo em Recursos Humanos (UNINA). Contato: evelin@unina.edu.br

**Gonzalo Diego Peña**

Engenheiro agrônomo, Professor, Doutor, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, gonzalo.pena@gmail.com

**Igor Dias Domingues de Souza**

Historiador formado pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e mestrando pelo Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGA-UFJF).

**Jhenifer Caroline de Oliveira Rodrigues**

Graduanda em Administração com linha de formação "Sistema Agroindustriais" pela Universidade Federal de São Carlos, campus Lagoa do Sino. Possui ansia em enfrentar novos desafios e utilizar conhecimento e experiências para contribuir para o progresso e a inovação na área da Administração.

**Leandro Hupalo**

Mestre em Educação (UFFS), Especialista no Ensino de Matemática e Física (UNOESC) e em Educação Digital (SENAI), Licenciado em Matemática (UNBOESC), em Física (UNIASSELVI) e em Formação de Formadores para a Educação Profissional (UNISUL), Professor na Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) e na Faculdade Senac Videira (SENAC) e Orientador Programa Brasil Mais Produtividade (SEBRAE).

**Marcos Augusto Alves da Silva**

Médico Veterinário, Professor, Doutor, Universidade Estadual do Norte do Paraná, marcosilva@uenp.edu.br

**Maria Eduarda Engel dos Santos**

Engenheira de Produção.

**Mateus Marrafon Nicolosi**

Engenheiro Agrônomo, Doutor, Universidade Estadual do Norte do Paraná,  
Matheusmarrafon@hotmail.com

**Mateus Peixoto Rodrigues**

Psicólogo e mestre em Administração.

**Matheus Hashimoto da Silva**

Engenheiro Agrônomo, Mestrando em Agronomia, Universidade Estadual do Norte do  
Paraná, matheushashimoto.30@gmail.com

**Moacir Marques**

Engenheiro de Produção.

**Monika Fritz**

Mestre em Tecnologia (CEFET-RJ). Graduada em Administração (Mackenzie) e  
Pedagogia (Faculdade UNINA). Gestora de Talentos e Coordenadora dos cursos de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais e em Recursos Humanos (UNINA). Contato:  
talentos@unina.edu.br

**Nicolý Saick Petroneto**

Bacharel em Administração pelo Instituto Federal do Espírito Santo - Campus Venda  
Novado Imigrante. E-mail: nicolysaick@gmail.com

**Nilton Cezar Carraro**

Professor Adjunto da Universidade Federal de São Carlos, Campus Lagoa do Sino,  
Centro de Ciências da Natureza. Pós-Doutorando em Engenharia de Produção na  
UFSCAR, Doutor em Engenharia de Produção, Mestre em Ciências Contábeis,  
Especialista em Controladoria. Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do  
Sul entre 2015 e 2018 nos cursos de Ciências Contábeis, Administração e Engenharia  
de Produção. Atua no ambiente presencial e em EAD desde 2004, contribuindo com  
a Educação no Brasil e no Exterior. Professor autor de várias disciplinas e materiais  
em EAD para UFMS, UNINOVE, FGV, FAM. Já ministrou várias disciplinas para  
graduação e pós-graduação em várias IES do Brasil. Foi sócio-proprietário de

empresa em consultoria empresarial na área contábil e gestão por mais de dez anos. Atuou na contabilidade e gestão de várias empresas entre 1984 e 2014. A experiência profissional foi um motivador para as atividades na Educação, proporcionando a edição do primeiro livro em 2014. Atua em linhas de pesquisa direcionadas ao fortalecimento da microeconomia por meio da criação de técnicas que propiciem a eficiência e eficácia na utilização dos recursos e novos investimentos, promovendo a continuidade dos negócios, aumentando a criação de riquezas, gerando melhorias socioeconômicas e ambientais.

**Nilton Soares Formiga**

Doutor em Psicologia/Professor-pesquisador na UnP.

**Paola Brusco Ribeta**

Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: paolaribeta@gmail.com

**Reges Chimello**

Tecnólogo em Administração Rural (UNICS), Engenheiro Agrônomo (UNOESC) e Especialista em Meio Ambiente e Sustentabilidade (UNIASSELVI). Analista Técnico I, exercendo a função de Gestor do Programa Rede de Agentes na Regional de Chapecó - Sebrae Santa Catarina.

**Reinaldo Dallagrana**

Tecnólogo em Recursos Humanos (UNINA), graduando em Logística (UNINA). Contato: rdallagrana@gmail.com

**Rodrigo Vieira Ferreira**

Administrador formado pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Engenheiro de Produção formado pela Faculdade Machado Sobrinho e mestrando pelo Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGA-UFJF).

**Veluzia Maria Maia Calvacanti De Lima Soffiatti**

Mestre em Psicologia.

**Vitor Colodette**

Bacharel em Administração pelo Instituto Federal do Espírito Santo - Campus Venda

Novado Imigrante. E-mail: vitorcolodette72@gmail.com



 EDITORA  
**ÓPERA**

ISBN 978-658528418-9



9 786585 284189